



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

E.A.P DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Propuesta de mejora en la gestión del riesgo
operacional mediante la identificación de procesos
críticos en una entidad bancaria**

Tesina

Para optar el Título de Ingeniero Industrial

AUTORA

Juana Doris Aponte Primo

LIMA – PERÚ
2013

El presente trabajo se lo dedico a mis padres LILDA y LUCIANO y a mis hermanos quienes me han apoyado permanentemente.

Asimismo, hago extensivo mi agradecimiento a mi asesor, el Ing. César Sandoval por sus acertados comentarios y sugerencias.

RESUMEN

El presente trabajo, consiste en cambiar el enfoque departamental por un enfoque basado en procesos para mejorar la gestión de los riesgos operativos en una entidad bancaria, el cual se desarrolla en ocho capítulos:

Capítulo I – La Empresa, se describen aspectos generales de la entidad estudiada, El Banco de la Nación, el cual es una empresa derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa.

Capítulo II- Planteamiento del Problema, se exponen las razones, justificaciones y objetivos de la selección del tema; en el cual se resalta la importancia de cambiar el enfoque departamental por un enfoque basado en procesos, el cual permitirá gestionar los riesgos operativos en el Banco teniendo como punto de partida la identificación de los macro procesos críticos para centrarse en los riesgos encontrados en el proceso.

Capítulo III – Marco Normativo, se describen a las entidades supervisoras en la industria bancaria como: el Comité de Basilea y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (S.B.S). Así como los reglamentos normativos que se relacionan con la gestión del riesgo operacional, y la descripción de los tipos de riesgos según la Resolución SBS 037-2008.

Capítulo IV - Marco Teórico, se exponen aspectos teóricos de la Gestión por Procesos y de la Gestión del Riesgo Operacional, describiendo en cada una de ellas, las herramientas y etapas a utilizar.

Capítulo V – Situación Actual, se describen las acciones realizadas por la División Riesgos de Operaciones respecto a la Gestión del Riesgo Operacional; así como, las acciones realizadas por el Departamento de Planeamiento y Desarrollo en relación a la priorización de los Macro Procesos en el Banco.

Capítulo VI - Propuesta de Mejora, se plantea la metodología propuesta para la mejora de la gestión del riesgo operacional en el Banco de la Nación, considerando como primera etapa, la gestión por procesos (basado en el 4to principio de la Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001:2008) para mejorar la identificación y gestión de los macro-procesos críticos de la organización; y como segunda etapa el uso de herramientas de la gestión del riesgo en proyectos de la Guía PMBOK (lluvia de ideas, diagrama de causa efecto, indicadores, etc).

Capítulo VII- Aplicación de la Propuesta, se describen los pasos planteados en la propuesta de mejora aplicada al Macro Proceso de Colocaciones en el otorgamiento de Préstamos Multired, centrándose en el análisis del riesgo operativo: “Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación crediticia”.

Capítulo VIII- Impacto de la Propuesta, se muestra los primeros resultados luego de aplicar la Gestión del Riesgo Operacional por Procesos en el Macro Proceso Colocaciones – Préstamos Multired (clásico: Convenio y Promocional), presentando indicadores de gestión referente a los reclamos dados en este servicio.

ÍNDICE

RESUMEN	II
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA.....	3
1.1 ASPECTOS GENERALES	3
1.1.1 MISIÓN	4
1.1.2 VISIÓN	4
1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES	4
1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	5
1.2.1 FUNCIONES	5
1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	7
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
1.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL BANCO	9
1.4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS	10
1.5 MISIÓN Y FUNCIONES DE LA DIVISIÓN RIESGOS DE OPERACIÓN Y DE SU SECCIÓN	11
1.5.1 DIVISIÓN RIESGOS DE OPERACIÓN	11
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
2.1.1 PROBLEMAS DETECTADOS	23
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
2.3 JUSTIFICACIÓN	24
2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.4.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
CAPÍTULO III: MARCO NORMATIVO	22
3.1 EL COMITÉ DE BASILEA	22
3.2 SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS - SBS	27
3.3 REGLAMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL	27
3.4 TIPOS DE RIESGOS SEGÚN LA RESOLUCIÓN SBS 037-2008	28
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO	32
4.1 GESTIÓN POR PROCESOS	32
4.1.1 LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	34
4.1.2 CADENA DE VALOR	37

4.1.3	MAPA DE PROCESOS.....	39
4.1.4	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	40
4.1.5	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS	40
4.1.6	TÉCNICAS GRÁFICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS	42
4.1.7	CICLO DE DEMING.....	43
4.2	GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL.....	44
4.2.1	RIESGO	44
4.2.2	RIESGO OPERACIONAL	44
4.2.3	FACTORES QUE ORIGINAN EL RIESGO OPERACIONAL	44
4.2.4	ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL	46
CAPÍTULO V: SITUACIÓN ACTUAL		51
5.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	51
5.2	ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL ..	53
5.3	CÁLCULO DEL NIVEL DE RIESGO RESIDUAL DEFINIDO POR LA DIVISIÓN ROP.	57
5.3.1	NIVELES DE FRECUENCIA.....	57
5.3.2	NIVELES DE IMPACTO.....	58
5.3.3	NIVEL DE RIESGO ABSOLUTO (NRA)	59
5.3.4	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (NRR).....	61
5.4	RIESGOS CRÍTICOS	67
5.5	SITUACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS AL CIERRE 31/08/2012	70
5.6	ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO	72
5.6.1	PRIORIZACIÓN DE PROCESOS ELABORADO POR EL DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO.....	74
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA		79
6.1	PRIMERA ETAPA - GESTIÓN POR PROCESOS	81
6.1.1	INVENTARIO DE PROCESOS	81
6.1.2	IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS.....	81
6.1.3	PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	87
6.1.4	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....	87
6.1.5	MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS	89
6.2	SEGUNDA ETAPA - GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL	90
6.2.1	DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES	91
6.2.2	PASOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL.....	92

CAPÍTULO VII: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	97
7.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO PRÉSTAMO MULTIRED	100
7.2 ETAPA N°1 - GESTIÓN POR PROCESOS.....	102
7.3 ETAPA N°2 - GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL	105
7.3.1 IDENTIFICACIÓN	105
7.3.2 EVALUACIÓN	108
7.3.3 TRATAMIENTO	110
7.3.4 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	111
7.3.5 MEDICIÓN	114
7.3.6 INFORMACION Y COMUNICACIÓN	114
7.3.7 MONITOREO	115
 CAPÍTULO VIII: IMPACTO DE LA PROPUESTA	 116
8.1 EVOLUCIÓN DE LOS RECLAMOS PRESTAMOS MULTIRED.....	118
8.2 PRIMEROS RESULTADOS - RIESGO EJEMPLO	119
8.3 ACTIVIDADES A REALIZAR.....	122
 CONCLUSIONES	 123
 RECOMENDACIONES.....	 126
 BIBLIOGRAFÍA.....	 128
 ANEXO N°1	 130
CÁLCULOS PARA LA EVALUCIÓN DE LOS NIVELES DE	130
RIESGO ABSOLUTO Y RESIDUAL	130
ANEXO N°2	133
FORMATO N°1 FICHA DE REGISTRO DEL RIESGO	133
FORMATO N°2 FICHA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS	134
FORMATO N°3 FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGO.....	135
FORMATO N°4 FICHA DE PLAN DE ACCIÓN	136

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1: PRODUCTOS - BANCA COMERCIAL	7
TABLA 1.2: PRODUCTOS Y SERVICIOS - BANCA PERSONAL	8
TABLA 1.3: SERVICIOS - BANCA DE SERVICIOS	9
TABLA 5.1: NIVELES DE FRECUENCIA	58
TABLA 5.2: NIVELES DE IMPACTO	59
TABLA 5.3: NIVEL DE TRATAMIENTO DEL RIESGO	61
TABLA 5.4: EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DE CONTROL.....	65
TABLA 5.5: GRADO DE REDUCCIÓN DEL CONTROL	66
TABLA 5.6: RANGOS ACEPTADOS POR EL BANCO	67
TABLA 5.7: EVOLUCIÓN DE LOS RIESGOS CRÍTICOS EN LOS	69
ÚLTIMOS PERIODOS CUATRIMESTRALES	69
TABLA 5.8: DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS SEGÚN DEPARTAMENTOS Y PLANES.....	70
TABLA 5.9: MACRO PROCESOS DEL BN	73
TABLA 5.10: MATRIZ OBJETIVOS VS MACROPROCESOS	76
TABLA 5.11: MACRO – PROCESOS DEL BANCO PRIORIZADOS.....	77
TABLA 6.1: TABLA DE IMPACTO EN LAS CUENTAS SIGNIFICATIVAS	83
TABLA 6.2: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE MACRO – PROCESOS	83
SEGÚN EL CRITERIO MATERIALIDAD	83
TABLA 6.3: TABLA DE EQUIVALENCIA DE MATERIALIDAD.....	83
TABLA 6.4: TABLA DE IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	84
TABLA 6.5: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE MACRO - PROCESOS	84
SEGÚN EL CRITERIO OBJETIVOS.....	84
TABLA 6.6: TABLA EQUIVALENCIA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	85
TABLA 6.7: TABLA DE CRITERIOS DE CALIFICACIÓN	85

COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES	85
TABLA 6.8: TABLA DE CRITERIOS DE CALIFICACIÓN.....	86
PARA EL VOLUMEN DE LAS OPERACIONES	86
TABLA 6.9: TABLA DE CRITERIOS PARA EL NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN	86
TABLA 6.10: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE MACRO - PROCESOS.....	87
TABLA 6.11: DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES POR PROCESOS	91
TABLA 7.1: EVOLUCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS MULTIREDA (2008-2012) ..	100
TABLA 7.2: DUEÑOS DEL PROCESO – PRESTAMOS MULTIREDA.....	102
TABLA 7.3: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	105
TABLA 7.4: PRIORIZACIÓN DE CAUSAS	106
TABLA 7.5: IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES.....	108
TABLA 7.6: EVALUACIÓN DEL RIESGO ABSOLUTO	109
TABLA 7.7: EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL.....	110
TABLA 7.8: NIVEL DE RIESGO ABSOLUTO Y RESIDUAL (NRA y NRR)	111
TABLA 7.9: FORMATO N°4 - FICHA PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO EVALUADO - PARTE1: PLANIFICACIÓN.....	112
TABLA 7.10: FORMATO N°4 - FICHA PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO EVALUADO – PARTE 2: IMPLEMENTACIÓN	113
TABLA 8.1: DIFERENCIAS ENTRE LA METODOLOGÍA ACTUAL Y LA PROPUESTA.....	117
TABLA 8.2: INDICADORES RELACIONADOS AL SERVICIO PRESTAMOS MULTIREDA	120
TABLA 8.3: COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN DEFINIDOS ...	122
TABLA 8.4: INDICADORES PROPUESTOS.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN.....	9
FIGURA 1.2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS	10
FIGURA 2.1: METODOLOGÍAS PARA EL REQUERIMIENTO DE	15
PATRIMONIO EFECTIVO POR RIESGO OPERACIONAL.....	15
FIGURA 2.2: DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS.....	21
PARA EL CÁLCULO DEL PATRIMONIO EFECTIVO POR RIESGO OPERACIONAL.....	21
FIGURA 2.3: GESTIÓN DEPARTAMENTAL VS LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	24
FIGURA 3.1: REGLAMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL.....	31
FIGURA 4.1: ESQUEMA DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	33
FIGURA 4.2: LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN	36
FIGURA 4.3: ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR (PORTER) -EJM.....	38
FIGURA 4.4: ESQUEMA DEL MAPA DE PROCESOS	39
FIGURA 4.5: JERARQUÍA DE PROCESOS.....	41
FIGURA 4.6: ESQUEMA CONCEPTUAL DEL CÁLCULO DEL RIESGO RESIDUAL.....	50
FIGURA 5.1: ESQUEMA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL.....	52
ENFOCADO POR DEPARTAMENTOS.....	52
FIGURA 5.2: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA METODOLOGÍA ACTUAL - GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL	56
FIGURA 5.3: ETAPAS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL.....	57
FIGURA 5.4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO	60

FIGURA 5.5: DISTIRIBUCIÓN DE RIESGOS POR DEPARTAMENTO	71
FIGURA 5.6: ESTADO SITUACIONAL DE LOS PLANES DE ACCIÓN	71
FIGURA 5.7: MAPA GENERAL DE PROCESOS DEL BN	72
FIGURA 6.1: ESQUEMA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL.....	80
ENFOCADO POR PROCESOS.....	80
FIGURA 6.2: ESQUEMA DE DOCUMENTACIÓN DE MAPA DE PROCESOS	88
FIGURA 6.3: DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO	89
FIGURA 6.4: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA – GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL	96
FIGURA 7.1: PRINCIPALES TEMAS DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y CANALES	99
FIGURA 7.2: EVOLUCIÓN DE MONTOS Y VOLUMEN DE OPERACIONES DE LOS PRÉSTAMOS MULTIREN (2008 – 2012).....	99
FIGURA 7.3: DESGLOSE DEL MACRO PROCESO COLOCACIONES.....	103
FIGURA 7.4: NIVEL 1 – OTORGAMIENTO DEL PRÉSTAMO MULTIREN ...	104
FIGURA 7.5: NIVEL 2 – PRECALIFICACIÓN DEL PRÉSTAMO MULTIREN.	104
FIGURA 7.6: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ANÁLISIS DE CAUSAS DEL RIESGO - INADECUADA EVALUACIÓN CREDITICIA).....	107
FIGURA 8.1: EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE OPERACIONES Y RECLAMOS DE LOS PRÉSTAMOS MULTIREN (2010-2012)	118
FIGURA 8.2: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LOS RECLAMOS.....	119
PRÉSTAMOS MULTIREN (2010-2012).....	119

INTRODUCCIÓN

A medida que la sociedad se ha globalizado y desarrollado, las empresas y organizaciones han ido creciendo y se han vuelto más complejas. La Revolución Industrial hizo de la empresa un lugar muy importante para la sociedad, grandes cantidades de personas desplazándose para acudir a sus puestos de trabajo y relacionándose en un espacio destinado a fabricar productos; en las que hombres, mujeres y máquinas coordinaban para alcanzar un objetivo claro, la productividad. Hoy en día el entorno ha cambiado, además del entorno industrial existen organizaciones complejas en cualquier sector: servicios, educación, administración pública, etc. Todas ellas con necesidades organizativas que, si bien es cierto que en el pasado requerían de mano de obra eficiente y en cantidad, ahora eso no es suficiente, la competitividad ya no se consigue con el máximo número de piezas sino en términos de conocimiento e innovación.

Probablemente como herencia de los tiempos pasados los esquemas organizativos más comunes en empresas de cualquier tipo son enfocados de modo funcional y departamental, en el cual se prioriza los requerimientos de un jefe, realizando coordinaciones en el mismo departamento, y haciendo que las áreas funcionales no visualicen el valor que aporta al cliente. Sin embargo, un enfoque basado en procesos hace que las coordinaciones entre las áreas sean más efectivas, ya que un proceso cruza transversalmente el organigrama de la

organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Por tanto, el presente informe pretende cambiar el enfoque departamental por un enfoque basado en procesos para gestionar los riesgos operativos en una entidad bancaria, basándose como primer paso en la identificación de los procesos críticos para evaluar los riesgos encontrados en dicho proceso.

CAPÍTULO I LA EMPRESA

1.1 ASPECTOS GENERALES

El Banco de la Nación (BN) es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El Banco tiene patrimonio propio y duración indeterminada. El Banco se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior.

Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria.

1.1.1 MISIÓN

Brindar soluciones financieras con calidad de atención, agregando valor, contribuyendo con la descentralización, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la bancarización con inclusión social.

1.1.2 VISIÓN

Ser el Banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional.

1.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

- Compromiso
- Innovación
- Sensibilidad social
- Confianza
- Integridad con eficiencia

1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1 FUNCIONES

- a) Brindar servicios bancarios para el Sistema Nacional de Tesorería, de acuerdo con las instrucciones que dicta la Dirección Nacional del Tesoro Público.
- b) Brindar servicios de recaudación, por encargo del acreedor tributario, debiendo existir aprobación del Banco y un convenio específico de recaudación.
- c) Efectuar por delegación las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- d) Recibir los recursos y fondos que administran los organismos del Gobierno Central, los Gobiernos Regionales y Locales, así como las demás Entidades del Sector Público Nacional.
- e) Actuar como agente financiero del Estado, en concordancia con lo establecido por el segundo párrafo del artículo 4° de su Estatuto.
- f) Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos internos o externos a entidades receptoras de crédito.
- g) Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- h) Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.

- i) Brindar servicios bancarios en calidad de corresponsal de entidades del sistema financiero, en las localidades donde las entidades del sistema financiero se lo soliciten.
- j) Recibir depósitos a la vista de las personas naturales y/o jurídicas por concepto de los pagos que, en su condición de proveedores, pensionistas así como trabajadores del Estado, perciben en el marco del Sistema Nacional de Tesorería.
- k) Recibir depósitos de ahorros, así como en custodia, de personas naturales y/o jurídicas en los centros poblados del territorio de la República donde la banca privada no tenga oficinas, incluyendo la emisión de giros y/o telegiros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo y/o a favor de dichas personas.
- l) Otorgar créditos y otras facilidades financieras a los organismos del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales y demás Entidades del Sector Público Nacional, a excepción del otorgamiento de préstamos a las Empresas del Estado de Derecho Privado.
- m) Otorgar una línea de crédito única a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de sus ingresos, posean cuentas de ahorro en el Banco de la Nación.

1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los principales productos y servicios que ofrece el Banco de la Nación, distribuidos en las líneas de negocio (Banca Comercial, Banca Personal y Banca de Servicios) son las siguientes:

TABLA 1.1: PRODUCTOS - BANCA COMERCIAL

LÍNEA DE NEGOCIO: BANCA COMERCIAL	
PRINCIPALES PRODUCTOS CREDITICIOS	
GOBIERNO NACIONAL	Préstamos Directos e Indirectos (Cartas de Créditos, Fianzas y Garantías Bancarias) a Entidades y Empresas Públicas del Gobierno Nacional.
GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES	Préstamos Directos e Indirectos a los Municipios Provinciales, Distritales y Gobiernos Regionales destinados para obras de infraestructura pública y adquisición de maquinarias.
FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO A LAS ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANZAS (IFIs)	Préstamos a las IFIs para ser destinados al financiamiento de créditos productivos de la MYPE.

Fuente: Página Web del BN

Elaboración: Propia

TABLA 1.2: PRODUCTOS Y SERVICIOS - BANCA PERSONAL

LÍNEA DE NEGOCIO: BANCA PERSONAL	
PRINCIPALES PRODUCTOS CREDITICIOS	
CRÉDITO DE CONSUMO PRÉSTAMOS MULTIRED	Crédito de libre disponibilidad. Dirigido a trabajadores y pensionistas del Sector Público. Que reciban sus sueldos a través del Banco. Que mantengan cuenta de ahorros en el Banco.
CRÉDITO HIPOTECARIO	Crédito orientado a la adquisición de vivienda nueva, ampliación, remodelación o adquisición de bien futuro Dirigido a trabajadores y pensionistas del Sector Público. Que reciban sus sueldos a través del Banco. Que mantengan cuenta de ahorros en el Banco.
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	
OFICINAS COMPARTIDAS CON LAS IFIs PARA LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS PRODUCTIVOS A LA MYPE	Servicio por el cual en una Agencia (única oferta bancaria) se comparte espacio físico con una IFI, para que éstas otorguen préstamos a las Mype.
FIDEICOMISO Y COMISIÓN DE CONFIANZA	Servicio por el cual cualquier Entidad del Estado encomienda al Banco de la Nación la Administración de un Patrimonio (Fondos, bienes, etc) de acuerdo a un propósito determinado y beneficiario determinado.
SEGURO DE TARJETA DE DÉBITO	Protege ahorros contra robo, asalto y fraude
SEGURO DE CUOTA PROTEGIDA PARA PRÉSTAMOS PERSONALES	Protege la Incapacidad Temporal o Desempleo Involuntario, pagando las cuotas (04) del Préstamo Multired que se encuentre cubierto por dicho seguro.
SEGURO SOAT	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito.
SEGURO ONCOLÓGICO Y DE ENFERMEDADES GRAVES	Cubre en caso se diagnostique por primera vez Cáncer, infarto al Miocardio, Accidente Cerebro Vascular ó Insuficiencia Renal Crónica.
SEGURO DE SEPELIO	Cobertura de seguro en caso de fallecimiento.

Fuente: Página Web del BN

Elaboración: Propia

TABLA 1.3: SERVICIOS - BANCA DE SERVICIOS

LÍNEA DE NEGOCIO: BANCA DE SERVICIOS	
PRINCIPALES SERVICIOS - PAGADURÍA PÚBLICA	
PAGO DE REMUNERACIONES Y PENSIONES	El Banco de la Nación conjuntamente con el Ministerio de Economía y Finanzas - Dirección Nacional del Tesoro Público, ha desarrollado aplicativos informáticos con la finalidad de interconectarse a través del SIAF-SP, logrando con ello que las Unidades Ejecutoras reciban en línea sus autorizaciones de pago.
PAGO A PROVEEDORES DEL ESTADO	
SERVICIO DE CUENTAS CORRIENTES	

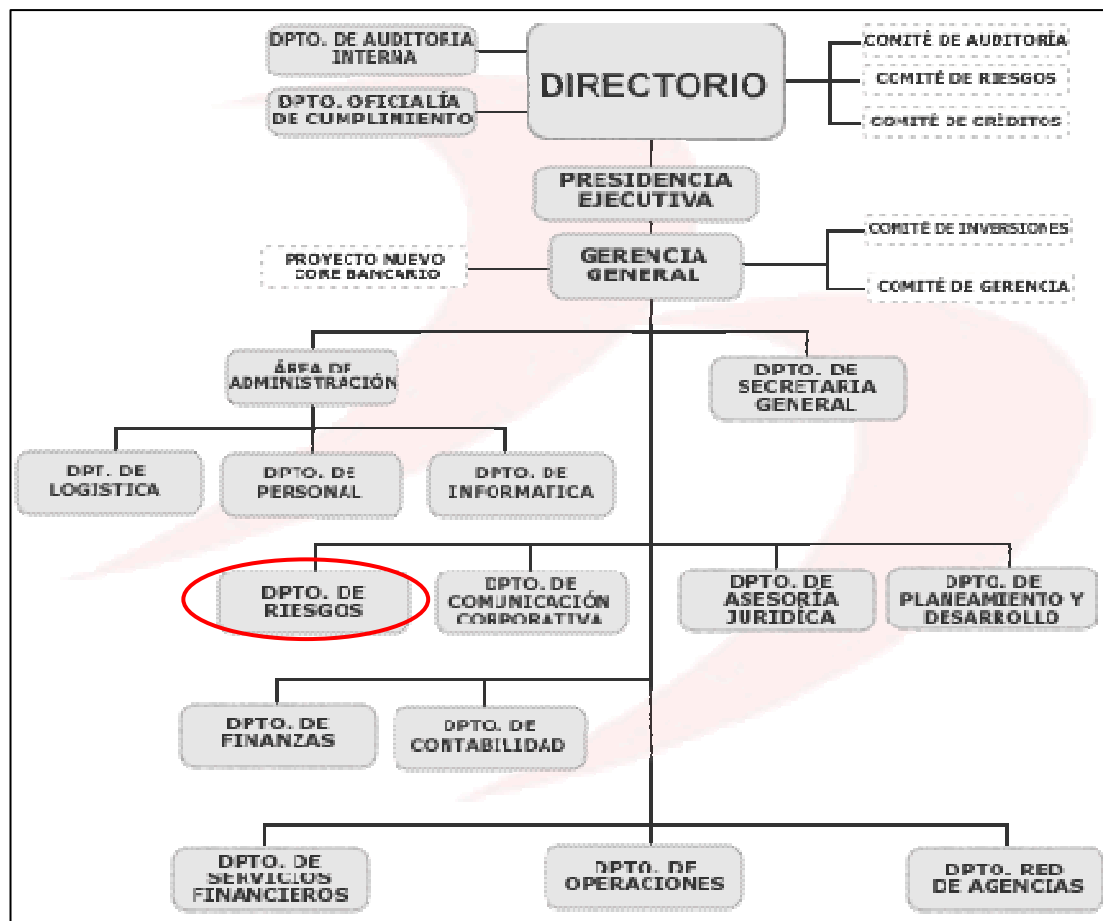
Fuente: Página Web del BN

Elaboración: Propia

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL BANCO

FIGURA 1.1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE LA NACIÓN



Fuente: Manual de Organización y Funciones del BN

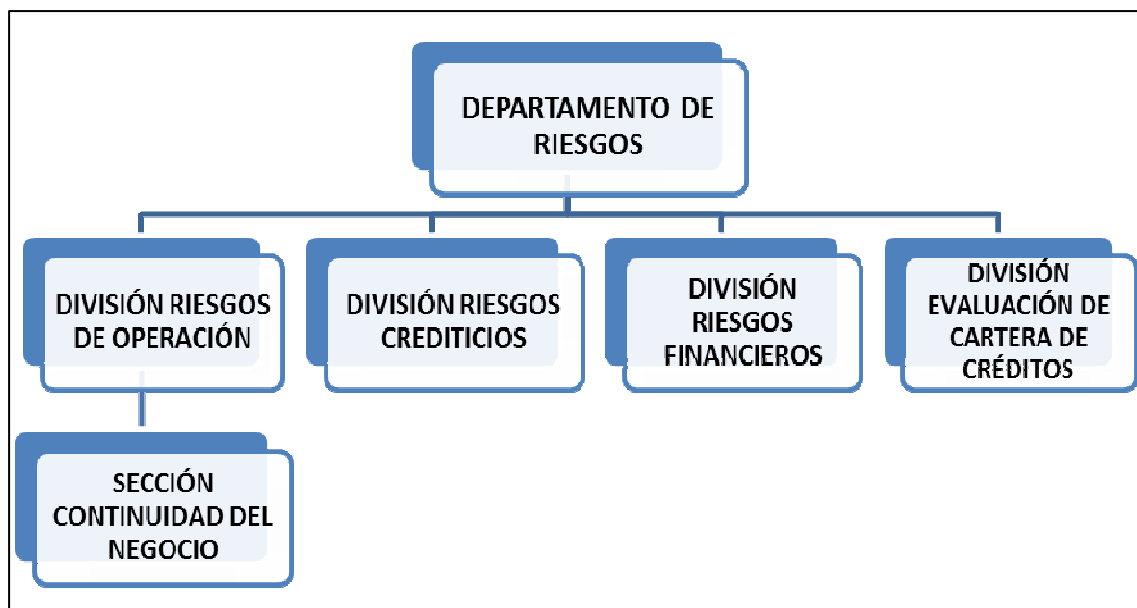
1.4.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS

El Departamento de Riesgos está constituido por las Divisiones:

- División Riesgos de Operación
- División Riesgos Crediticios
- División Riesgos Financieros
- División Evaluación Cartera de Crédito

Siendo la División Riesgos de Operación, la que presenta la Sección Continuidad de Negocio.

FIGURA 1.2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS



Fuente: Manual de Organización y Funciones del BN

Elaboración: Propia

1.5 MISIÓN Y FUNCIONES DE LA DIVISIÓN RIESGOS DE OPERACIÓN Y DE SU SECCIÓN

1.5.1 DIVISIÓN RIESGOS DE OPERACIÓN

Misión

Apoyar y asistir para la realización de una adecuada gestión del riesgo de operación y de continuidad del negocio, acorde con los estándares dispuestos en las normas vigentes y la adopción de las mejores prácticas.

Funciones

- a) Proponer e impulsar políticas y procedimientos para la gestión del riesgo operacional, y de continuidad del negocio, incluyendo roles y responsabilidades.
- b) Promover la cultura de gestión de riesgos de operación, identificando las necesidades de capacitación y desarrollando actividades de difusión.
- c) Desarrollar la metodología para la gestión del riesgo operacional y continuidad del negocio.
- d) Apoyar y asistir a las unidades orgánicas del Banco para la aplicación de las políticas, metodologías y procedimientos de gestión del riesgo operacional, consistente en Identificar y evaluar los riesgos de operación a los que está expuesto el Banco.

- e) Monitorear permanentemente la exposición a los riesgos de operación que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del Banco.
- f) Proponer y coordinar la implementación de alternativas para mitigar y/o controlar los riesgos de operación que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del Banco, en coordinación con los dueños del proceso.
- g) Impulsar una adecuada gestión de continuidad del negocio a nivel institucional.
- h) Apoyar y asistir a las unidades orgánicas del Banco en la identificación del riesgo operacional de productos o servicios del Banco; así como en los nuevos productos o servicios previo a su lanzamiento, y los cambios importantes en el ambiente operativo o informático; y evaluar el riesgo operacional identificado.
- i) Apoyar y asistir en la gestión de los riesgos de los proyectos del plan operativo y proyectos internos.
- j) Emitir reportes e informes sobre la gestión de riesgos de operación en forma periódica, a fin de remitir a la instancia correspondiente.
- k) Elaborar los reportes de requerimiento de patrimonio por riesgo operacional

- l) Informar al Comité de Riesgos los aspectos relevantes de la gestión de riesgos de operación y de continuidad del negocio para una oportuna toma de decisiones.
- m) Participar y colaborar en las actividades destinadas a la implementación y funcionamiento del sistema de control interno.
- n) Administrar el presupuesto asignado a su División, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución.
- o) Hacer seguimiento al cumplimiento de los contratos de servicios solicitados por la División.
- p) Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por el Órgano de Control Institucional y los organismos de control externo.
- q) Elaborar y ejecutar los proyectos incluidos en el Plan Operativo Institucional –POI; así como los Proyectos Internos asignados a la División.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Durante las últimas décadas muchas instituciones financieras han sufrido robos, asaltos, fraudes internos y externos, casos de clonaciones de tarjetas, pérdidas financieras derivadas al uso inadecuado de sistemas de información, o eventos relacionados a procesos internos incorrectos. Todo esto ha hecho que los grandes entes supervisores de la industria bancaria como el **Comité de Basilea**¹ y la **S.B.S**², establezcan procedimientos y buenas prácticas para gestionar los riesgos operativos³ en las entidades financieras

¹ Comité de Basilea: Es la denominación usual con la que se conoce al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el cual es una organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria.

² S.B.S: Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.

³ Riesgo Operacional: Posibilidad de pérdidas en una entidad financiera debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de la información o a eventos externos.

En consecuencia, la S.B.S ha emitido diversas normativas que involucran a la Gestión del Riesgo Operacional:

- a) Resolución S.B.S 037-2009, Gestión Integral de Riesgos.
- b) Resolución S.B.S 2116-2009, Reglamento de Gestión del riesgo operacional.
- c) Resolución S.B.S 2115-2009, Reglamento para el requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional.
- d) Circular S.B.S G139-2009, Gestión de la Continuidad del Negocio.
- e) Circular S.B.S G140-2009, Gestión de Seguridad de la Información.

En estas normativas se establecen requerimientos para que las entidades financieras cumplan con los reglamentos impuestos por la S.B.S; siendo la Resolución-SBS 2115-2009, la normativa en la que se establece que todos los bancos constituyan su patrimonio efectivo por riesgo operacional, de acuerdo a tres metodologías: Básico, alternativo o avanzado.

FIGURA 2.1: METODOLOGÍAS PARA EL REQUERIMIENTO DE PATRIMONIO EFECTIVO POR RIESGO OPERACIONAL



Fuente: Normativa SBS 2115 – 2009
Elaboración: Propia

A diferencia del método de indicador básico que no requiere previa autorización de la S.B.S para su aplicación, las metodologías de indicador alternativo y avanzado, sí requieren de ello, por lo cual las entidades bancarias requieren cumplir con ciertos requisitos para postular y pasar de un método a otro.

Actualmente el Banco de la Nación emplea el método de indicador básico, por lo cual está realizando actividades para cumplir con los requerimientos necesarios establecidos en el Reglamento S.B.S 2115-2009, y de esa forma poder postular ante la S.B.S para pasar al método alternativo.

Ante esta necesidad de atender los requerimientos del ente regulador, el Banco de la Nación contrató a la Consultora Ernst & Young⁴ para la adecuación al Método Estándar Alternativo para el Riesgo Operacional, acorde al Reglamento S.B.S N°2115 – Artículo N°8, en el cual se menciona los siguientes requisitos:

- a) El Directorio y la Gerencia General deben participar activamente en la gestión del riesgo operacional.
- b) La empresa debe contar con una función de gestión del riesgo operacional cuyas responsabilidades se encuentren claramente especificadas, y que consideren como mínimo los aspectos señalados en el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional.

⁴ Ernst &Young: Es una de las mayores empresas de servicios profesionales del mundo, que incluyen auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad y asesoramiento en la gestión de la empresa.

- c) La empresa debe contar con un programa de capacitación profesional dirigido a perfeccionar los conocimientos, aptitudes y otras competencias del personal especializado en la gestión del riesgo operacional.
- d) La empresa debe contar con una metodología de gestión del riesgo operacional que sea conceptualmente sólida y que se encuentre implementada en su totalidad.
- e) La empresa debe contar con recursos suficientes para aplicar su metodología de gestión de riesgo operacional, tanto en sus principales áreas de negocio como en sus áreas de apoyo y de control.
- f) La empresa debe establecer reportes periódicos sobre su exposición al riesgo operacional, que incluyan las pérdidas importantes ocurridas, dirigidos a las gerencias de las unidades de negocio y de apoyo, gerencia general y al Directorio. La empresa debe establecer procedimientos para tomar acciones apropiadas según la información incluida en dichos reportes.
- g) La empresa debe establecer procedimientos que permitan asegurar el cumplimiento de su metodología de gestión del riesgo operacional, y debe establecer políticas para tratar los casos de incumplimiento.
- h) La empresa debe establecer incentivos monetarios y no monetarios a la apropiada gestión del riesgo operacional, incluidos en el sistema de evaluación de desempeño de la Gerencia y los principales participantes en dicha gestión.

- i) La empresa debe contar con una base de datos de eventos de pérdida por riesgo operacional, con las características señaladas en la normativa vigente.
- j) La empresa deberá implementar un sistema de gestión de la continuidad del negocio conforme a la normativa vigente, que tenga como objetivo asegurar un nivel aceptable de operatividad de sus procesos críticos, ante eventos que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.
- k) La empresa deberá contar con un sistema de gestión de la seguridad de la información conforme a la normativa vigente, orientada a garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de su información.
- l) La evaluación de la gestión del riesgo operacional deberá contar con una revisión cuando menos anual, por parte de la Unidad de Auditoría Interna. Estas revisiones deben considerar las actividades de las áreas de negocio y de apoyo, así como la función de gestión del riesgo operacional, de acuerdo a su plan de trabajo.

Durante la asistencia, dada desde **Mayo** hasta **Julio 2012**, la consultora realizó el diagnóstico y evaluación del nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos para el cálculo del Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional, obteniendo los resultados mostrados en la Figura 2.2, en el cual se observan los requisitos en función al nivel del cumplimiento: No cumple (NC), Cumple Parcial (CP) y Cumple (C).

Siendo el requisito **D - Metodología para la Gestión del Riesgo Operacional**, el requisito que presenta el nivel más bajo de la evaluación (0.99).

Ante ello, la Consultora luego de realizar el diagnóstico presentó el “Informe de situación del estado de cumplimiento y adecuación a los criterios mínimos establecidos según normativa SBS”, y posteriormente presentó el “Informe de detalle para la implementación de los planes de acción recomendados”. En este último informe se precisa las actividades que debe realizar la División para cumplir con los criterios.

Por cada requisito de la normativa se han establecido planes de acción y grupos de trabajo entre los analista de la División Riesgos de Operación, siendo el requisito D - Metodología para la Gestión del Riesgo Operacional, en el cual el presente informe se centra para plantear una propuesta para mejorar la Metodología de la Gestión del Riesgo Operacional.

La Metodología actual para Gestión del Riesgo Operacional en el Banco de la Nación se enfoca de modo departamental, lo cual no permite identificar adecuadamente los riesgos operativos, ni coordinar bien con las áreas involucradas. Se manejan Formatos de Autoevaluación del

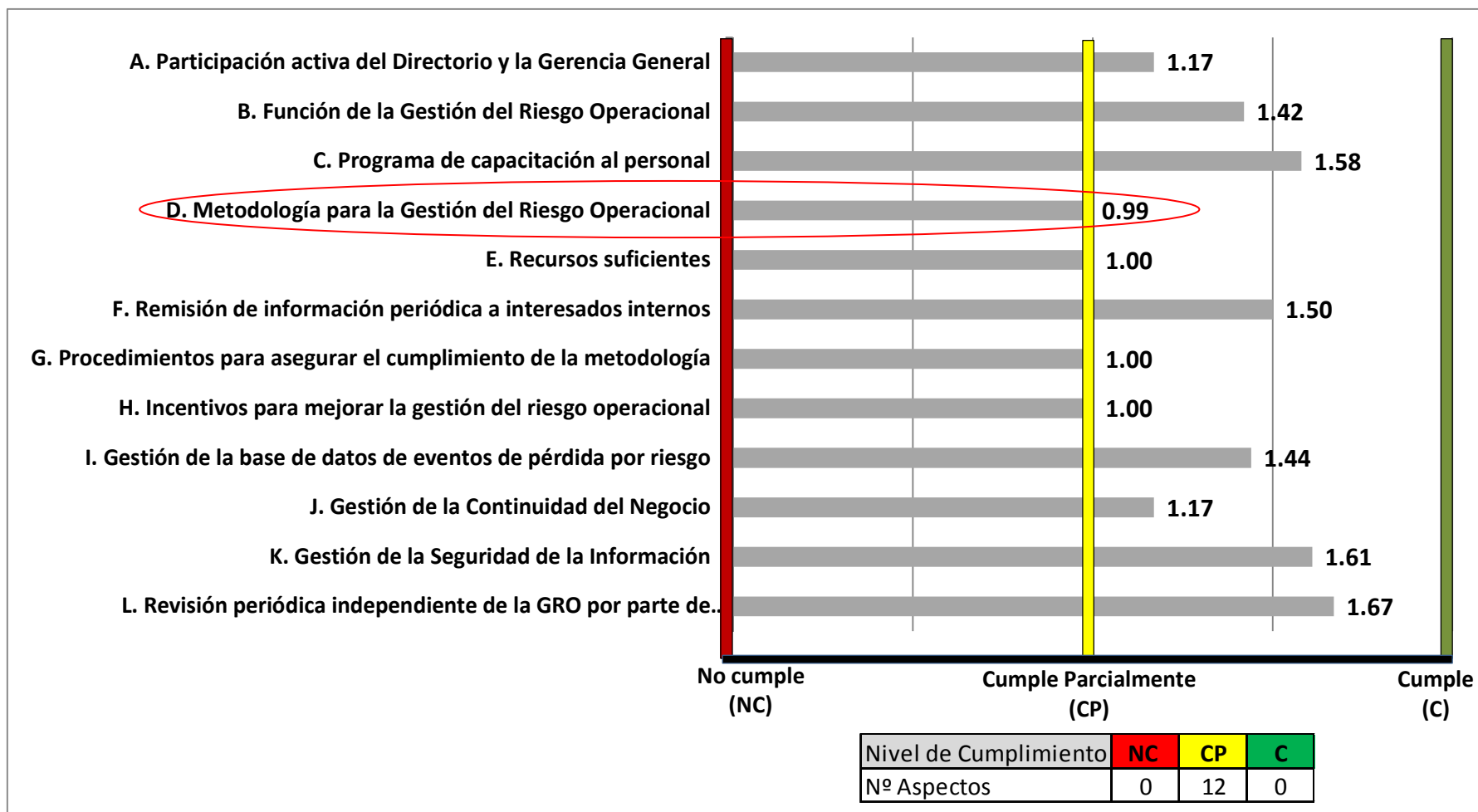
Riesgo (FAR)⁵, por cada uno de los Departamentos que tiene el Banco de la Nación de forma independiente, elaborando informes cuatrimestrales dirigidos a las jefaturas de los Departamentos evaluados. Además de ello, existen riesgos que respecto al periodo pasado, no han variado su Nivel de Riesgo Residual⁶ o riesgos críticos⁷ cuyos planes de acción siguen pendientes, debido a la falta de coordinación entre las áreas.

⁵ Formato de Autoevaluación de Riesgos – FAR: Formato en el cual se encuentra los riesgos identificados, las causas que lo originan, los controles utilizados para disminuir la frecuencia e impacto y el tratamiento a aplicar.

⁶ Nivel de Riesgo Residual: Nivel de Riesgo al que se enfrenta una entidad considerando el efecto que tienen los controles existentes y/o los planes de acción sobre el riesgo absoluto.

⁷ Riesgos Críticos: Son riesgos que superan el nivel de riesgo residual aceptado por el Banco, por lo cual se toman medidas para implementar planes de acción con el fin de mitigar los riesgos.

FIGURA 2.2: DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA EL CÁLCULO DEL PATRIMONIO EFECTIVO POR RIESGO OPERACIONAL



Fuente: Informe Preliminar - Ernst & Young
 Elaboración: Propia

Por otro lado, cuando ocurre cualquier evento de robo, fraude, clonaciones de tarjetas, pérdidas por otorgar créditos inadecuados, caídas de línea u otros relacionados a riesgos operacionales, las áreas responsabilizan directamente a la División de Riesgos de Operación por los eventos ocurridos, haciendo que el Órgano de Control Interno (OCI) del Banco de la Nación, en su calidad de auditor, solicite en reiteradas oportunidades información respecto:

- Lista de los riesgos críticos,
- El estado de los planes de acción,
- Las acciones implementadas
- Validación de las áreas respecto a los Formatos de Autoevaluación
- Evolución de los riesgos
- Informes emitidos de señales de alerta
- Etc.

Todo ello para encontrar cualquier evidencia que compruebe que el Departamento de Riesgos – División Riesgos de Operación, no ha informado los posibles riesgos respecto a los eventos ocurridos. Ante ello, en muchas oportunidades, la División Riesgos de Operación ha demostrado evidencia que ha realizado las coordinaciones necesarias, y que ha emitido informes advirtiendo a las áreas sobre la posibilidad de la ocurrencia de los riesgos; sin embargo, en otras oportunidades la División es observada debido a que existen deficiencias en identificar los riesgos y en realizar coordinaciones con las áreas, ya que éstas difícilmente quieren aceptar un riesgo.

2.1.1 PROBLEMAS DETECTADOS

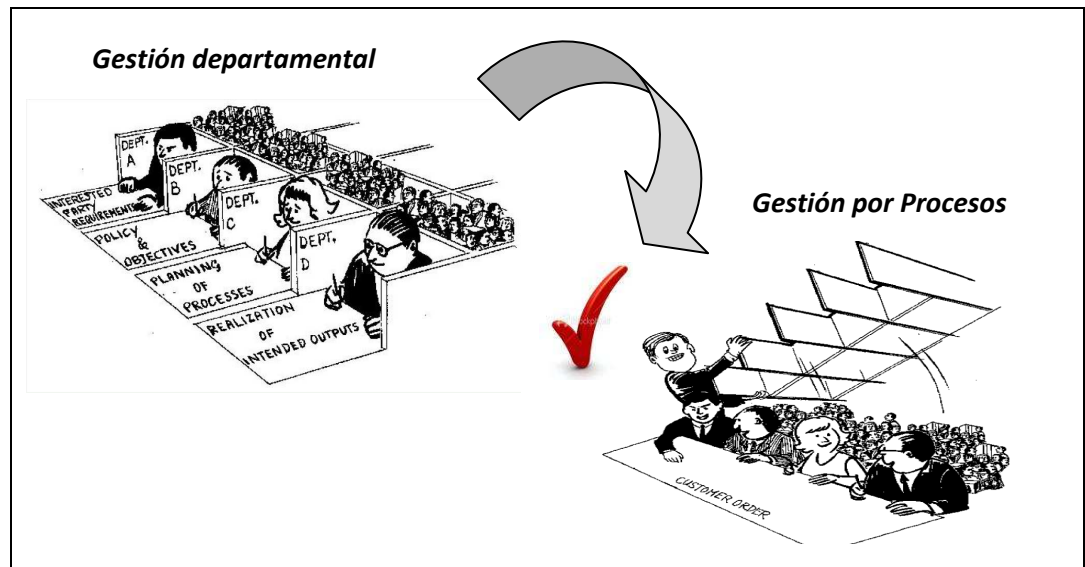
La Gestión del Riesgo Operacional enfocado de manera departamental genera los siguientes problemas:

- No permite identificar los riesgos operacionales que son verdaderamente críticos para el Banco.
- No permite identificar la causa raíz del riesgo que ayude a mitigar en mayor proporción el riesgo.
- No permite definir responsabilidades cuando un riesgo es identificado, ya que las áreas difícilmente quieren aceptar un riesgo.
- No permite gestionar bien el avance de los planes de acción definidos, debido a que las coordinaciones para el cumplimiento de las acciones definidas en los planes no solo involucra a un Departamento responsable sino necesita coordinar con los diferentes Departamentos del Banco.
- Encontrar riesgos críticos cuyo Nivel de Riesgo Residual no ha variado en un año.
- Demora en entregar información solicitada por el Órgano de Control Institucional (auditoría interna).

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La Metodología de la Gestión del Riesgo Operacional en el Banco de la Nación puede ser más eficiente si se cambia la gestión departamental por una gestión por procesos?

FIGURA 2.3: GESTIÓN DEPARTAMENTAL VS LA GESTIÓN POR PROCESOS



Fuente: Manual Gestión por Procesos del Ministerio de Fomento - España

2.3 JUSTIFICACIÓN

Cambiar el enfoque departamental por un enfoque basado en procesos, de acuerdo a 4to principio de la Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001:2008, permitirá a mejorar la gestión de los riesgos operativos en el Banco, debido a que las dependencias involucradas a un riesgo tendrán una responsabilidad compartida cuando definan, implementen y se den seguimiento a los planes de acción a realizar para la mitigación de los riesgos. De esta manera, se eliminaría el divorcio que hay entre las dependencias cuando los riesgos están enfocados de modo funcional y/o departamental.

2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la metodología de la Gestión del Riesgo Operacional en el Banco de la Nación, mediante la gestión por procesos.

2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cambiar el enfoque departamental por un enfoque basado en procesos para gestionar riesgos.
- Actualizar el Manual de Procesos del Banco.
- Actualizar el Manual de Gestión del Riesgo Operacional.
- Identificar riesgos críticos en los procesos críticos.
- Evitar gestionar riesgos repetidos.
- Disminuir la cantidad de riesgos para gestionarlos adecuadamente.
- Implementar planes de acción a los riesgos críticos que verdaderamente afecten a los objetivos y al patrimonio del Banco de la Nación.
- Coordinar adecuadamente con las áreas involucradas.
- Reducir procesos innecesarios en la elaboración de informes y coordinaciones.
- Acumular bases para poder postular al Método Estándar Alternativo planteado por la S.B.S.

CAPÍTULO III MARCO NORMATIVO

3.1 EL COMITÉ DE BASILEA

El Comité de Basilea es la denominación usual con la que se conoce al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, sigla de *Basel Committee on Banking Supervisión*), la organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros. El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria fue creado en 1974 por acuerdo de los representantes de los Bancos Centrales de los 10 países más industrializados. Este Comité, si bien no posee ninguna autoridad de supervisión sobre los países miembros y sus conclusiones no tienen fuerza legal, ha formulado una serie principios y estándares de supervisión bancaria que han sido acogidos no solo por los países miembros, sino por la mayoría de países en el mundo.

3.2 SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS - SBS

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones.

3.3 REGLAMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

La Gestión del Riesgo Operacional involucra los siguientes reglamentos publicados por la S.B.S:

a) Resolución S.B.S 037-2008, Gestión Integral de Riesgos

Establece todos los requerimientos y pasos a seguir para tener una gestión integral de riesgos (riesgos crediticios, de mercado, de operación, de seguro, de liquidez, entre otros).

b) Resolución S.B.S 2116-2009, Reglamento de Gestión del riesgo operacional.

Establece los factores que está asociado el riesgo operacional, los requerimientos para implementar la metodología, así como las responsabilidades del Directorio, Gerencia, y el Comité de Riesgos.

c) Resolución S.B.S 2115-2009, Reglamento para el requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional

Establece todos los requerimientos para el cálculo del Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional mediante el método indicador básico, alternativo y avanzado.

d) Circular S.B.S G139-2009, Gestión de la Continuidad del Negocio

Establece todos los requerimientos para efectuar una adecuada Gestión de la Continuidad del Negocio, con el fin de salvaguardar los intereses de sus principales grupos de interés, ante la ocurrencia de eventos que pueden crear una interrupción o inestabilidad en las operaciones de la empresa.

e) Circular S.B.S G140-2009, Gestión de Seguridad de la Información

Establece todos los requerimientos para implementar una adecuada gestión de la seguridad de la información, con el fin de identificar una posible falla desconocida para la seguridad que pueda comprometer las operaciones del negocio y amenazar la seguridad de la información.

3.4 TIPOS DE RIESGOS SEGÚN LA RESOLUCIÓN SBS 037-2008

Según el Artículo 5, de la normativa SBS 037-2008 (Gestión Integral de Riesgos); los tipos de riesgos pueden surgir por diversas fuentes, internas o externas, y pueden agruparse en diversas categorías o tipos. Algunos riesgos pueden encontrarse asociados a una actividad en particular, como

en el proceso de inversión, que se encuentra expuesto a riesgos de crédito, de mercado, de operación, entre otros.

A continuación se enumera una lista no limitativa de los diversos tipos de riesgos a que está expuesta una empresa:

a) Riesgo de crédito

La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance.

b) Riesgo estratégico

La posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la empresa y en el proceso de generación e innovación de valor.

c) Riesgo de liquidez

La posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descargos de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas, en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

d) Riesgo de mercado

La posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.

e) Riesgo operacional

La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

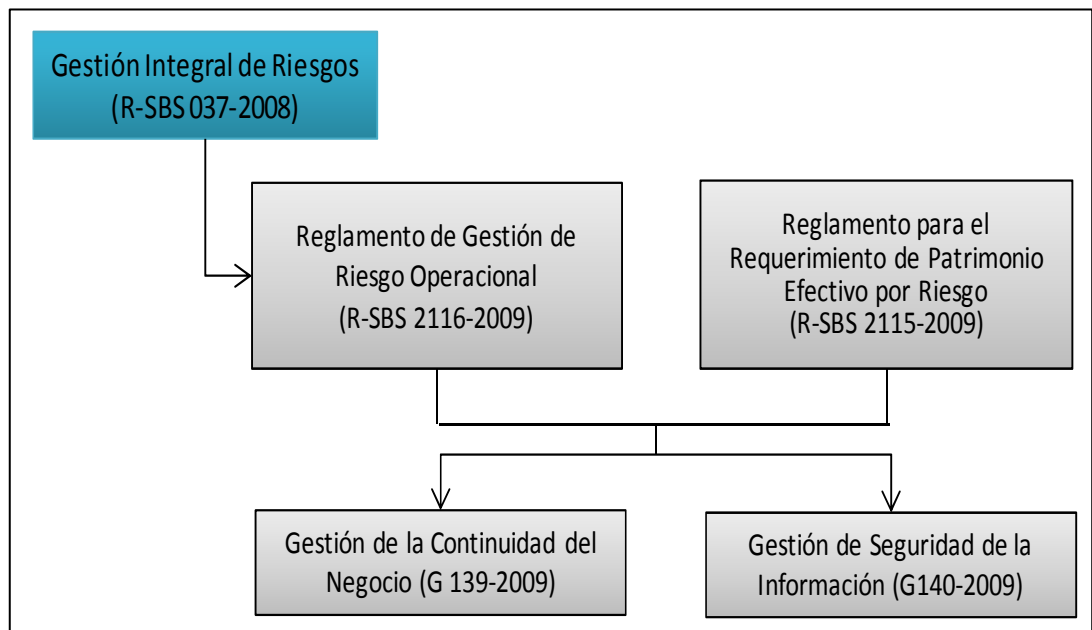
f) Riesgo de seguro

La posibilidad de pérdidas por las bases técnicas o actuariales empleadas en el cálculo de las primas y de las reservas técnicas de los seguros, insuficiencia de la cobertura de reaseguros, así como el aumento inesperado de los gastos y de la distribución en el tiempo de los siniestros. Se le conoce también como riesgo técnico.

g) Riesgo de reputación

La posibilidad de pérdidas por la disminución en la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la empresa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización.

FIGURA 3.1: REGLAMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL



Fuente: Normativas SBS

Elaboración: Propia

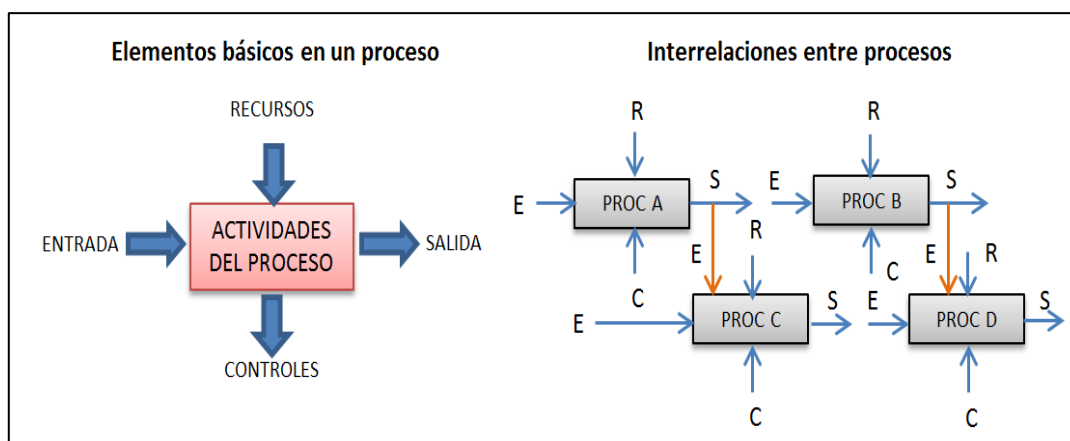
CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1 GESTIÓN POR PROCESOS

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc) en resultados puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

FIGURA 4.1: ESQUEMA DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS



Fuente: Manual Gestión por Procesos del Ministerio de Fomento - España
Elaboración: Propia

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- b) La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- c) El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

4.1.1 LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

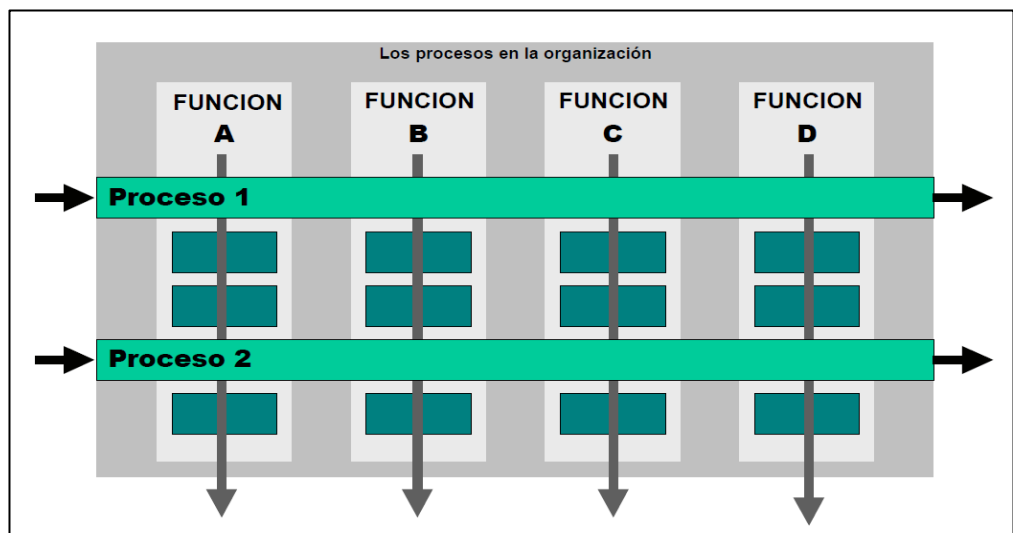
Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra en la Figura N°4.2. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

FIGURA 4.2: LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Manual Gestión por Procesos del Ministerio de Fomento - España

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

4.1.2 CADENA DE VALOR

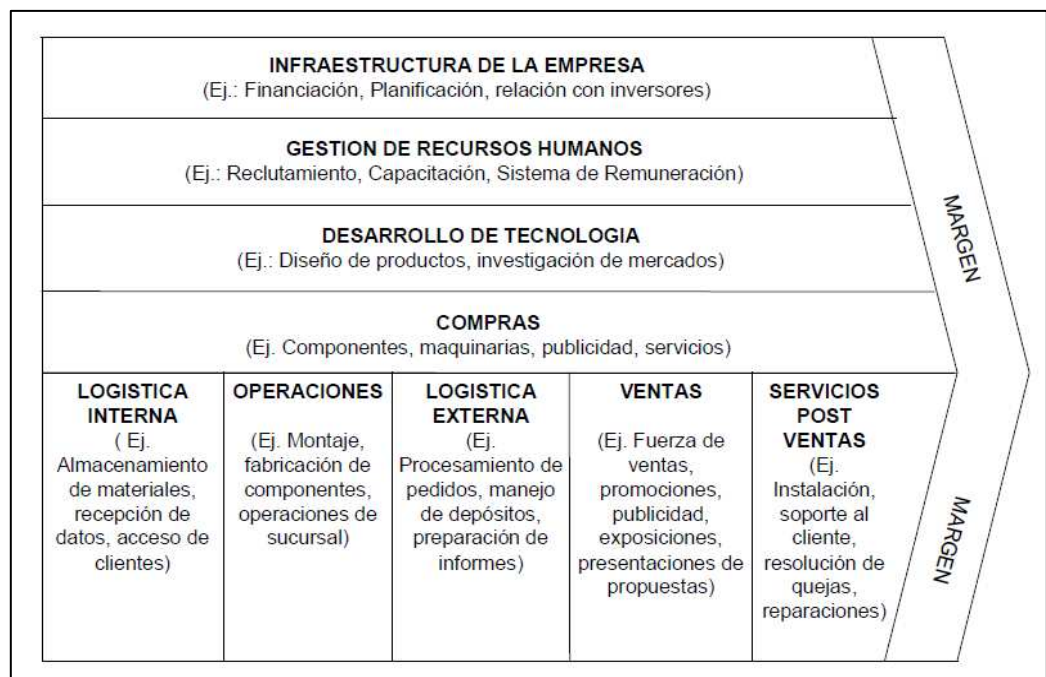
Según Michael Porter⁸, se define la cadena de valor como: “una herramienta que permite examinar de manera sistemática todas las actividades que realiza una empresa y como ellas interactúan a fin de analizar los orígenes de su ventaja competitiva”.

⁸ Michael Porter: Profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

La cadena de valor desagrega a la empresa en actividades estratégicas a manera de entender el comportamiento de sus costos y la existencia de potenciales fuentes de diferenciación. Dichas actividades estratégicas se dividen en:

- a) **Las actividades primarias (verticales)**, se refieren a la creación física del producto y/o prestación de servicios, como la venta y el servicio posventa, pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.
- b) **Las actividades secundarias (transversales)**, soportan a las actividades primarias.

FIGURA 4.3: ESQUEMA DE LA CADENA DE VALOR (PORTER) -EJEMPLO



Fuente: Michael Porter - Wikipedia

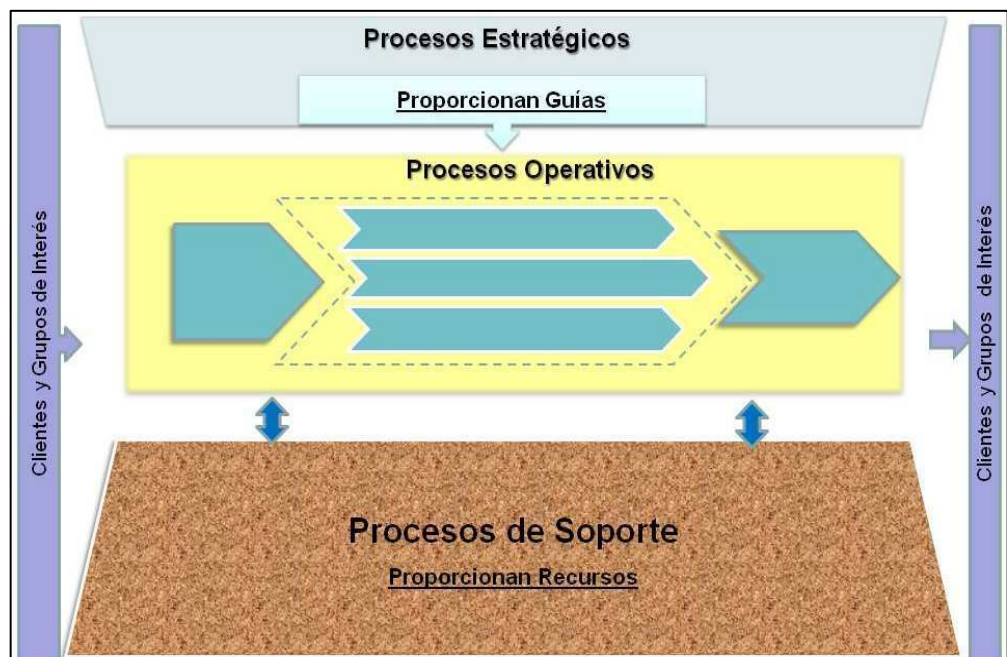
4.1.3 MAPA DE PROCESOS

Esta útil herramienta se desprende de la Cadena de Valor (Porter), el cual ofrece una visión general del sistema de la organización; en él se representan los procesos que componen dicho sistema así como sus relaciones principales.

El Mapa de Procesos surge como resultado del análisis de la vista horizontal de la organización, donde se extraen las funciones genéricas y del análisis de la cadena de valor, de donde se descubren las actividades principales y de apoyo de la organización.

Finalmente, el mapa de procesos es la aplicación de una visión sistémica y holística del: Negocio, Objetivos, Estrategias, Funciones Generales y Actividades Primarias/Secundarias, orientadas al cliente e interesados.

FIGURA 4.4: ESQUEMA DEL MAPA DE PROCESOS



Fuente: Manual Gestión por Procesos del Ministerio de Fomento - España

4.1.4 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos de negocios, estos se agruparán de acuerdo a los criterios establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2008.

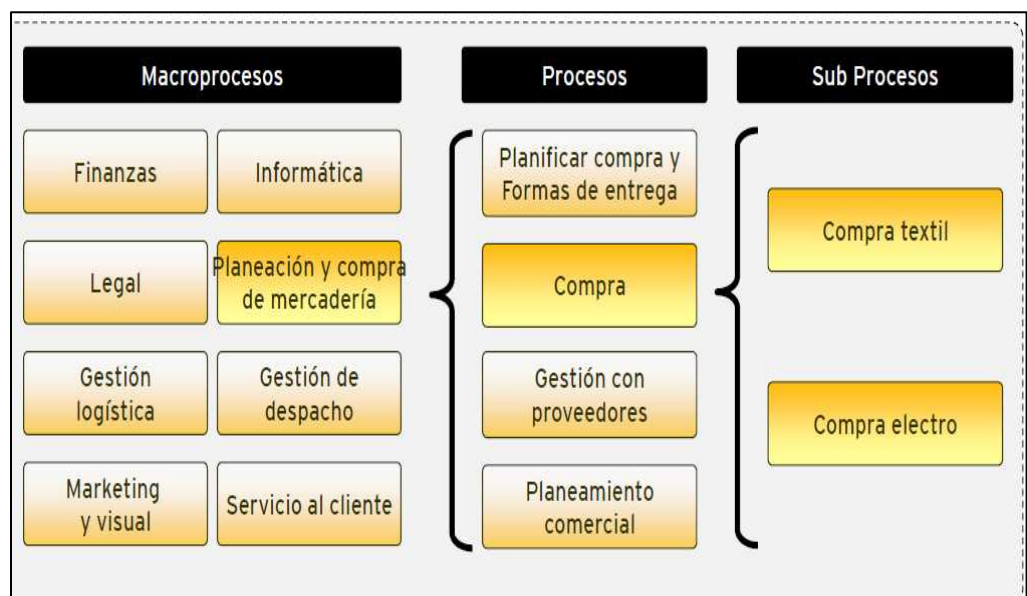
- a) Procesos ESTRATÉGICOS: o de dirección, son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente se planean y ejecutan a largo plazo. Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación, dirección y otros que se consideren relacionados a factores claves o estratégicos.
- b) Procesos OPERATIVOS: se encuentran relacionados con la realización del producto y/o prestación del servicio. Son también denominados procesos core o misionales, por cuanto se vinculan de manera directa con la misión de la organización.
- c) Procesos de SOPORTE: o de apoyo, son aquellos procesos que brindan soporte principalmente a los procesos operativos. Se refieren a procesos relacionados con recursos y prestación de servicios internos.

4.1.5 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Se sugiere como una buena práctica organizar los procesos mediante categorías de acuerdo a su complejidad, ámbito y relevancia.

- a) Macro-proceso: agrupación de procesos de similares características y naturaleza, cuyo ámbito es a nivel institucional, de muy alto nivel, que reflejará la forma como se organiza la organización.
- b) Proceso: se despliega del macro-proceso, es un conjunto de actividades secuenciales, relacionadas lógicamente que transforman insumos para crear, entregar productos y prestación de servicios, que satisfagan las necesidades de sus clientes.
- c) Subproceso: nivel de abstracción a partir de un proceso, que agrupa actividades a fines que contribuyen con la misión del proceso.
- d) Actividad: agrupación de tareas que hace parte de un proceso.
- e) Tarea: parte de una actividad, es la unidad mínima de un proceso.

FIGURA 4.5: JERARQUÍA DE PROCESOS



Fuente: Manual Gestión por Procesos del Ministerio de Fomento - España

4.1.6 TÉCNICAS GRÁFICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Algunas técnicas gráficas utilizadas para el análisis de datos son:

- a) Diagrama de Flujo: Es una representación gráfica que muestra los pasos de un proceso, este diagrama provee excelente documentación y es herramienta útil para examinar cómo se relacionan uno con otros los pasos de un proceso.
- b) Diagrama de causa y efecto: El Diagrama de Causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.
- c) Histograma: En estadística, un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos.

4.1.7 CICLO DE DEMING

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo, a continuación agrego algunas que espero y te sirvan de guía. Recuerda estas son sólo algunas.

Los 4 pasos del Ciclo Deming son:

a) Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

b) Hacer

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.

c) Verificar

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

d) Actuar

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

4.2 GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

4.2.1 RIESGO

La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la organización.

4.2.2 RIESGO OPERACIONAL

Posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

4.2.3 FACTORES QUE ORIGINAN EL RIESGO OPERACIONAL

Los riesgos operacionales pueden originarse debido a cuatro factores: personal, procesos internos, tecnología de información y eventos externos.

a) Personal

Comprende la posibilidad de pérdidas relacionadas a negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. Se puede también incluir pérdidas asociadas a la insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada o falta de rotación del empleado.

b) Procesos internos

Identifica la posibilidad de pérdidas relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

c) Tecnología de información

Incluye la posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso inadecuado de sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atentar contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Se considera los riesgos derivados de fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada

inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

d) Eventos externos

Comprende la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control del Banco, que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, fallas en servicios críticos provistos por terceros, el cambio constante de leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político.

4.2.4 ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

El enfoque metodológico se basa en el artículo N°11 de la Resolución S.B.S 2116-2009, el cual establece que la metodología para la Gestión del Riesgo Operacional debe considerar los componentes señalados en el artículo N°4 del Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos - Resolución S.B.S N°37-2008.

Cabe resaltar que, la Superintendencia indica qué componentes deben incluir la metodología, mas no los procedimientos y la forma cómo deben implementarlo. Por tanto cada entidad debe definir su metodología incluyendo los compones antes mencionados.

a) Componentes para la gestión del riesgo operacional

- **Ambiente interno:**

Que comprende, entre otros, los valores éticos, la idoneidad técnica y moral de sus funcionarios; la estructura organizacional; y las condiciones para la asignación de autoridad y responsabilidades.

- **Establecimiento de objetivos:**

Proceso por el que se determinan los objetivos empresariales, los cuales deben encontrarse alineados a la visión y misión de la empresa, y ser compatibles con la tolerancia al riesgo y el grado de exposición al riesgo aceptado.

- **Identificación de riesgos:**

Proceso por el que se identifican los riesgos internos y externos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos de la empresa. Entre otros aspectos, considera la posible interdependencia entre eventos, así como los factores influyentes que los determinan.

- **Evaluación de riesgos:**

Proceso por el que se evalúa el riesgo de una empresa, actividad, conjunto de actividades, área, portafolio, producto o servicio; mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de ambas.

- **Tratamiento:**

Proceso por el que se opta por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, disminuir el impacto, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido.

- **Actividades de control:**

Proceso que busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos son apropiadamente tomados y/o ejecutados. Las actividades de control están preferentemente incorporadas en los procesos de negocio y las actividades de apoyo. Incluye los controles generales así como los de aplicación a los sistemas de información, además de la tecnología de información relacionada. Buscan la eficacia y efectividad de las operaciones de la empresa, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables.

- **Información y comunicación:**

Proceso por el que se genera y transmite información apropiada y oportuna a la dirección, la gerencia, el personal, así como a interesados externos tales como clientes, proveedores, accionistas y reguladores, entre ellos está la Superintendencia. Esta información es interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa.

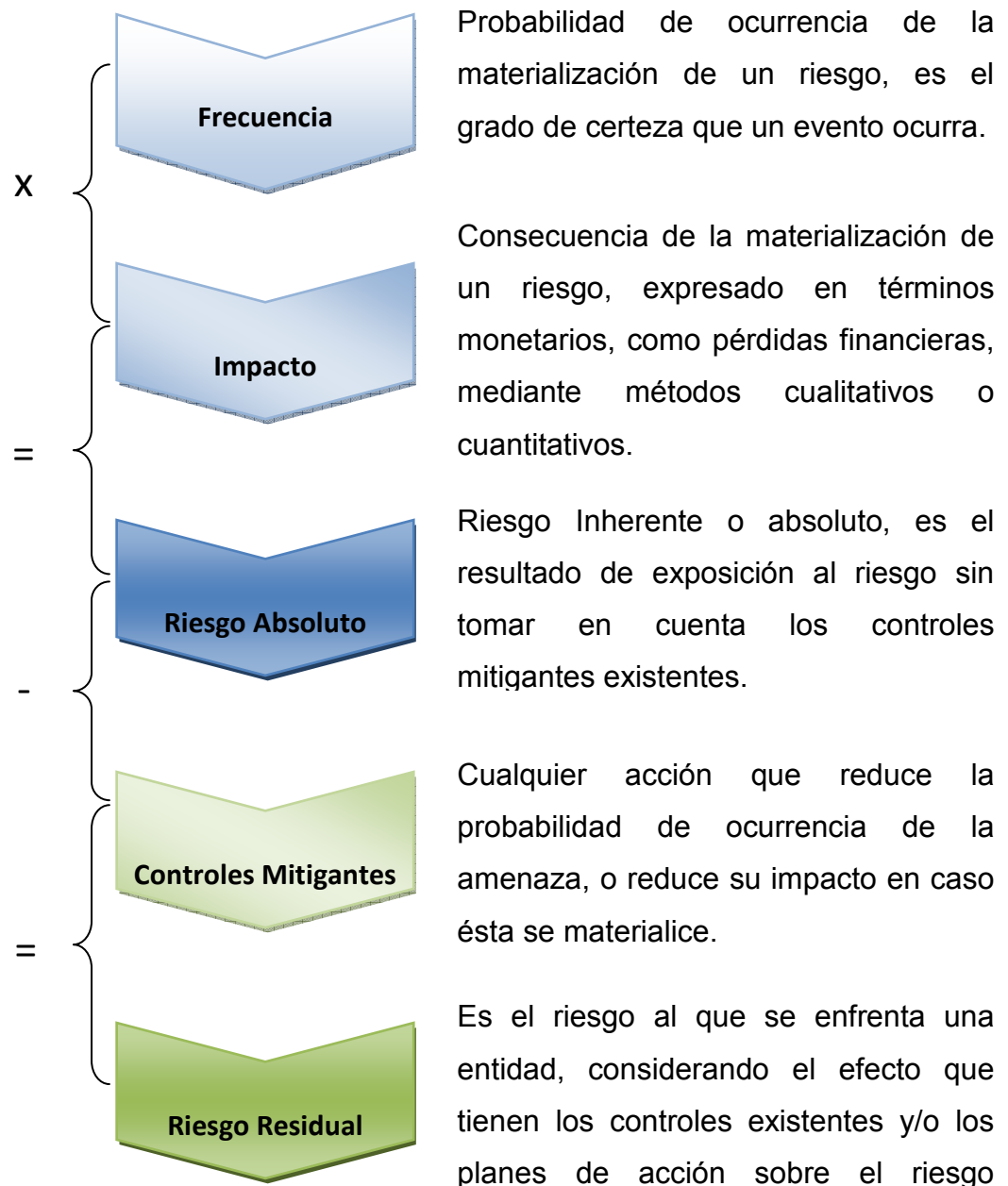
- **Monitoreo:**

Proceso que consiste en la evaluación del adecuado funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos y la implementación de las modificaciones que sean requeridas. El monitoreo debe realizarse en el curso normal de las actividades de la empresa, y complementarse por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. Incluye el reporte de las deficiencias encontradas y su corrección.

b) Conceptos para el cálculo del riesgo residual

Por otro lado, el enfoque metodológico de la gestión del Riesgo Operacional asigna a un riesgo residual a cada riesgo inherente, teniendo en cuenta su frecuencia, impacto y la existencia de controles mitigantes.

FIGURA 4.6: ESQUEMA CONCEPTUAL DEL CÁLCULO DEL RIESGO RESIDUAL



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

CAPÍTULO V SITUACIÓN ACTUAL

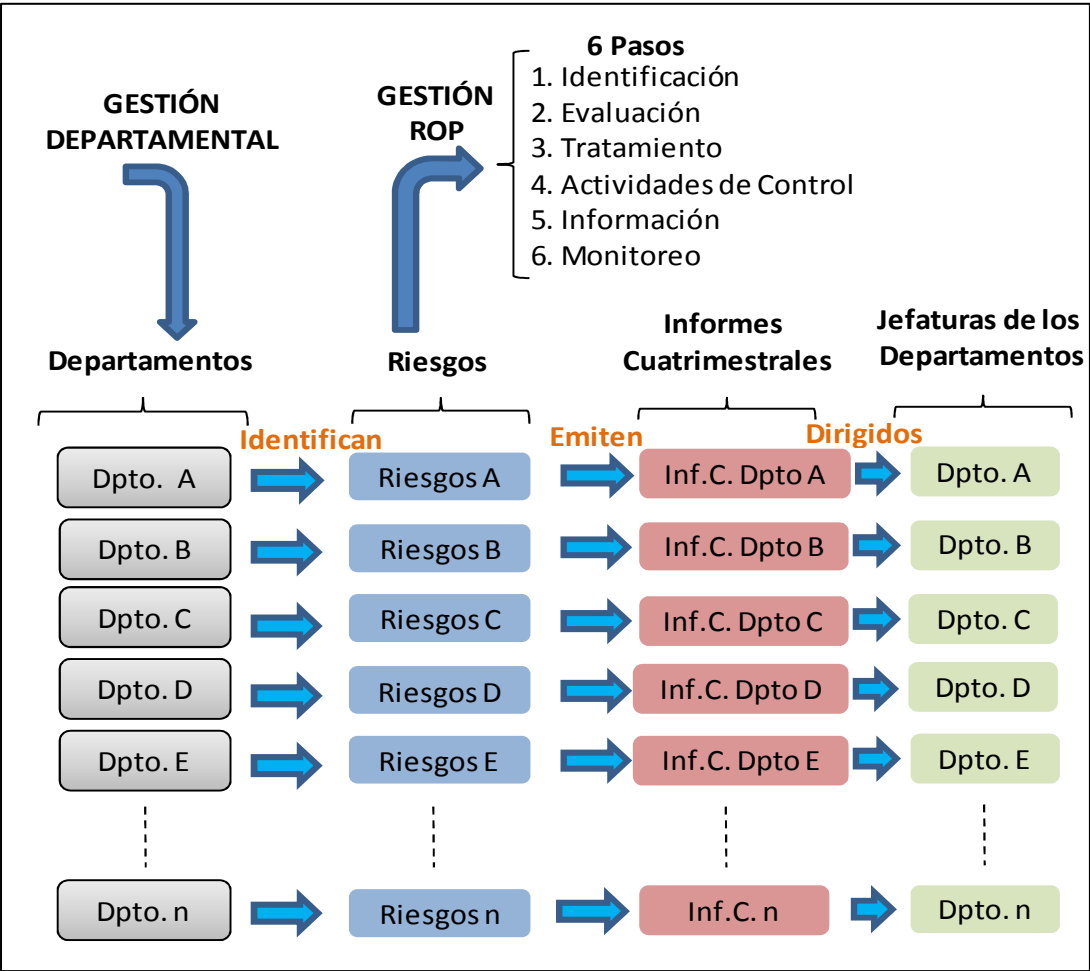
5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Departamento de Riesgos – División de Riesgos de Operación (División ROP) del Banco de la Nación, tiene la responsabilidad de gestionar los riesgos operativos en esta entidad, mediante la identificación, evaluación, tratamiento, control y monitoreo de los riesgos; por lo cual existe un equipo de trabajo de la División ROP conformado por analistas que se encargan de realizar estas actividades en cada uno de los Departamentos (áreas) del Banco.

De lo descrito, se resalta que la gestión de los riesgos operativos en el Banco, está enfocada de manera departamental, existiendo Formatos de Autoevaluación de Riesgos (FAR) por cada uno

de los Departamentos que tiene el Banco, los cuales son gestionados entre los analistas de la División ROP y los coordinadores de riesgos pertenecientes al Departamento evaluado. Cabe resaltar que, para realizar las coordinaciones entre el analista de la División ROP y el Departamento evaluado, cada Departamento del Banco cuenta con coordinadores de riesgos, suplementes y colaboradores.

FIGURA 5.1: ESQUEMA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL ENFOCADO POR DEPARTAMENTOS



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

5.2 ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

El proceso de gestión del riesgo operacional en el Banco comprende las etapas de identificación, evaluación, tratamiento, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

a) Identificación

Etapa que consiste en identificar los riesgos asociados a un proceso o actividad, así como sus principales causas, controles existentes, entre otras características.

Para la identificación de riesgos sólo se realiza coordinaciones entre el analista encargado y el coordinador de riesgo del departamento asignado, para lo cual se hace una revisión de documentos, informes pasados, antecedentes, etc.

Cabe resaltar, que los riesgos identificados son categorizados en el FORMATO N°1 Ficha de Registro de Riesgos (ANEXO N°2).

b) Evaluación

Tiene por objetivo determinar el nivel de riesgo considerando la frecuencia y el impacto; evaluando para ello la efectividad de los controles, con técnicas y modelos cualitativos.

En esta etapa el analista ROP apoya al coordinador de riesgo encargado del Departamento asignado para que realice la evaluación de los riesgos, mediante la evaluación de la frecuencia e impacto absoluto, el riesgo absoluto, la efectividad de los controles, el grado de reducción del control sobre la frecuencia y/o impacto, según la Tabla 5.1 y 5.2.

Toda esta evaluación el analista encargado los distribuye en el FORMATO N°2 Ficha de Calificación de Riesgos (ANEXO N°2), obteniendo el Nivel de riesgo residual del riesgo evaluado.

c) Tratamiento

En esta etapa, luego de obtener el Nivel de Riesgo Residual del riesgo evaluado, el analista ROP, define la estrategia a seguir (evitar, mitigar, transferir o aceptar), según el resultado obtenido de la evaluación del riesgo, considerando los niveles aceptados por el Banco. Los riesgos identificados y evaluados se resumen en el FORMATO N°3 Formato de Autoevaluación del Riesgo – FAR (ANEXO N°2).

d) Actividades de control

Etapa que busca llevar a cabo el tratamiento; comprende la definición e implementación de planes de acción para los riesgos que así lo requieran, a fin de reducirlos hasta un valor razonable.

El coordinador de riesgos del Departamento asignado, en coordinación con la unidad de riesgos y los corresponsables, define el plan según el FORMATO N°4 Ficha del Plan de Acción (ANEXO N°2).

Al definir el plan, de acuerdo a la complejidad y tiempo empleado para su implementación, define la periodicidad con la que reportara los avances del plan de acción.

e) Información y comunicación

Etapa por el que se genera y transmite información apropiada y oportuna a la dirección, la gerencia, el personal, así como a interesados externos.

Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro del Banco.

En esta etapa se realizan informes sobre la Gestión del Riesgos Operacional, informando la evolución de los riesgos aceptables y críticos, el estado de los planes de acción y las acciones realizadas.

- Informes Cuatrimestrales dirigidos al Departamento a cargo:

Cada analista ROP responsable de su Departamento a cargo, elabora los informes cuatrimestrales para ser enviados a las jefaturas de las Dependencias del Banco.

- Informe Cuatrimestral dirigido al Directorio/Gerencia General:

Un analista realiza el informe cuatrimestral del mapa global de los riesgos, consolidando todos los riesgos de las dependencias que tiene el Banco.

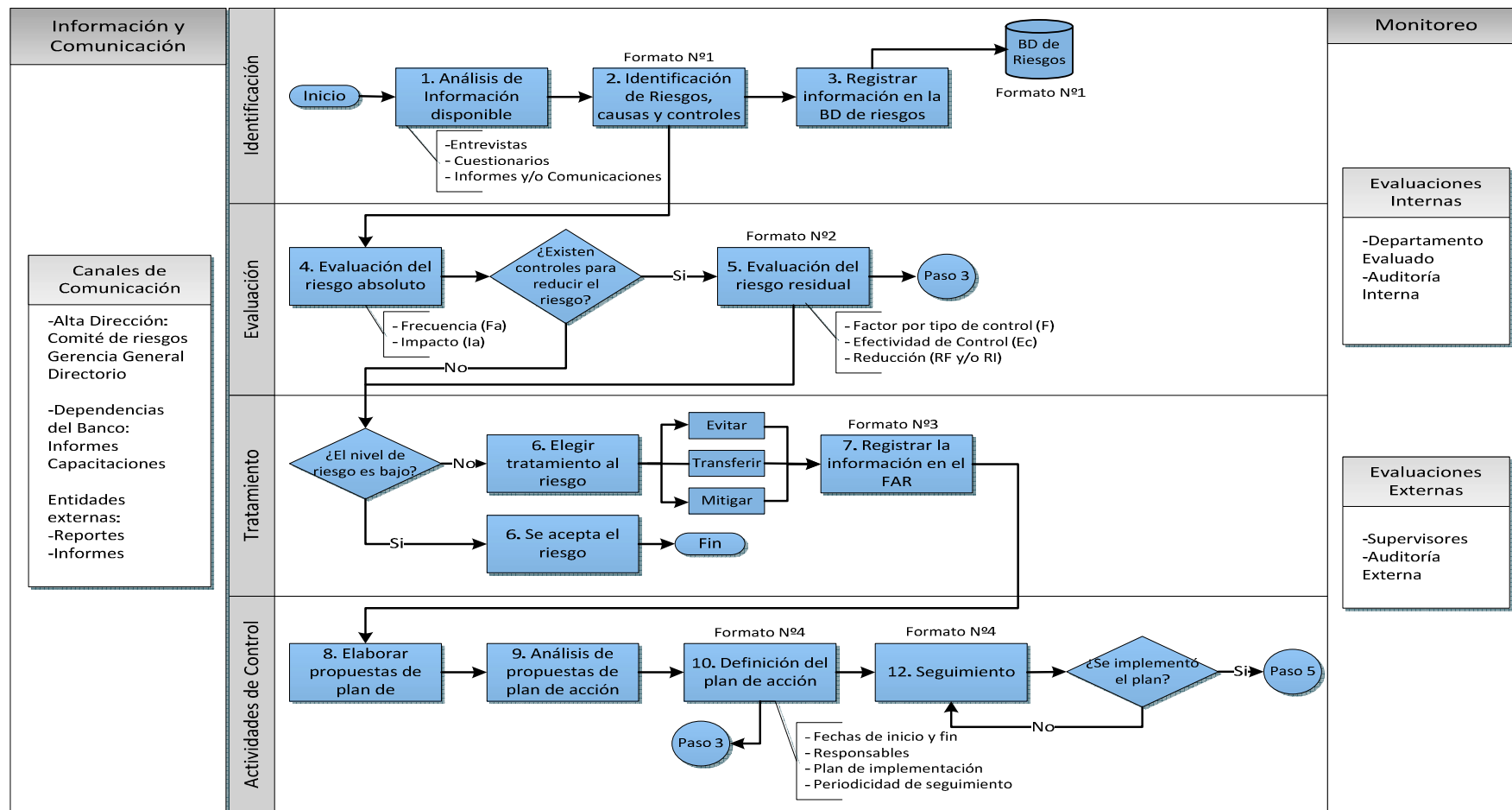
f) Monitoreo

Comprende la ejecución de mecanismos de seguimiento a la gestión del riesgo operacional, con el fin de verificar su aplicación adecuada y mantenimiento en la organización.

En esta etapa se realizan evaluaciones internas y externas:

- Evaluaciones internas: Realizadas por los coordinadores de riesgos, el Departamento de Riesgos y el Órgano de Control Institucional.
- Evaluaciones externas: Realizadas por auditorías externas, consultoras, y organismos reguladores.

FIGURA 5.2: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA METODOLOGÍA ACTUAL - GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL



Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN

Elaboración: Propia

FIGURA 5.3: ETAPAS DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL



Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN

5.3 CÁLCULO DEL NIVEL DE RIESGO RESIDUAL DEFINIDO POR LA DIVISIÓN ROP.

5.3.1 NIVELES DE FRECUENCIA

Para realizar el cálculo de la frecuencia se utilizan criterios de ocurrencia de los riesgos, así como estimaciones subjetivas. Los niveles de frecuencia definidos se muestran en la Tabla 5.1 Niveles de Frecuencia.

TABLA 5.1: NIVELES DE FRECUENCIA

Nivel	Descripción	Valor
Rara vez	-Improbable. Ninguna incidencia al año. -Uno de incidencia histórica. -No es probable que se repita. -Extremadamente raro. -No haya ocurrido.	20% (1)
Ocasional	-1 incidencia al año. -Incidentes aislados.	40% (2)
Poco frecuente	-Entre 1 y 3 eventos al mes, máximo 12 al año. -Evidencias de tendencias en crecimiento.	60% (3)
Frecuente	-Altamente probable. -Entre 3 y 10 eventos al mes. -Recurrencia frecuente.	80% (4)
Muy frecuente	-Más de 10 eventos al mes. -Alta frecuencia de recurrencia.	100% (5)

Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN

Elaboración: Propia

5.3.2 NIVELES DE IMPACTO

El impacto de un riesgo puede ser expresado cualitativa o cuantitativamente, en la medida que ocasione pérdidas económicas o interfiera en el desarrollo de las labores operativas del Banco. Los niveles de impacto definidos se muestran en la Tabla 5.2 Niveles de Impacto.

TABLA 5.2: NIVELES DE IMPACTO

Nivel	Descripción	Valor
Insignificante	-Menor o igual a S/.3,000. -Inconvenientes menores.	20% (1)
Menor	-Pérdida potencial o real mayores a S/.3,000 y menores o iguales a S/.30,000. -Exposición a sanciones regulatorias menores. -Los reclamos de los cliente están en los niveles esperados.	40% (2)
Moderado	-Pérdida potencial o real mayores a S/.30,000 y menores o iguales a S/.200,00. -Posibles multas/penalizaciones de los reguladores. -Pérdida financiera mediana con alguna capacidad de recuperación.	60% (3)
Mayor	-Pérdida potencial o real mayores a S/.200,000 y menores o iguales a S/.6,000,000. -Probabilidad de una seria sanción reguladora. -Los reclamos de los clientes pueden crear serio impacto en los negocios.	80% (4)
Catastrófico	-Mayor potencial catástrofe o actual impacto al grupo. -Pérdida potencial o real superior a S/. 6,000,000. -Serias implicancias regulatorias.	100% (5)

Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN

Elaboración: Propia

5.3.3 NIVEL DE RIESGO ABSOLUTO (NRA)

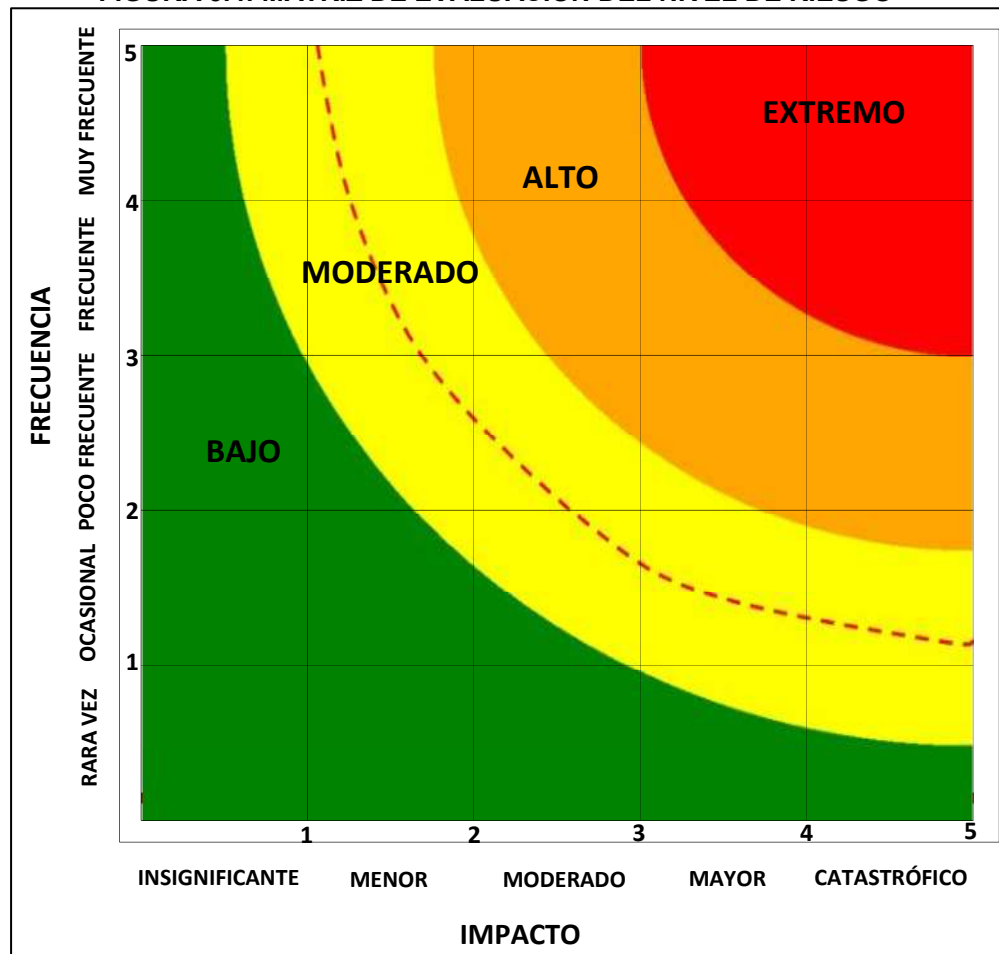
El riesgo absoluto o inherente mide la magnitud del riesgo en ausencia de controles. Resulta del producto de la frecuencia y el impacto, considerando los valores asignados en las Tablas 5.1 y 5.2. Según la metodología definida por el Div. ROP, se ha clasificado el nivel del riesgo en una matriz de cinco por cinco, considerando cuatro niveles de criticidad:

- a) Extremo: Requiere la definición inmediata de planes de acción, los que tienen alta prioridad de implementación. Rango de nivel de riesgo: de 15 a 25.

- b) Alto: Requiere la definición de acciones prioritarias para la implementación de los planes de acción. Rango de nivel de riesgo: de 8.01 a 15.
- c) Moderado: Requiere la definición e implementación del plan de acción a corto plazo. Rango de nivel de riesgo: de 3.01 a 8.
- d) Bajo: Se acepta el riesgo, se gestiona mediante las acciones ya establecidas. Rango de nivel de riesgo: de 0 a 3.

El nivel de riesgo aceptado es el igual o inferior al 6.0, nivel que puede ser redefinido en función al apetito por el riesgo del Banco.

FIGURA 5.4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO



Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN
Elaboración: Propia

TABLA 5.3: NIVEL DE TRATAMIENTO DEL RIESGO

Nivel	Mitigación	Rango Nivel de Riesgo
Extremo	Requiere un plan de acción de alta prioridad.	De 15.01 a 25
Alto	Requiere acciones prioritarias, Plan de acción.	De 8.01 a 15
Moderado	Requiere Plan de acción a corto plazo.	De 3.01 a 8
Bajo	Se acepta el riesgo mediante acciones ya establecidas.	De 0 a 3

Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN
Elaboración: Propia

5.3.4 NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (NRR)

El nivel de riesgo residual es el que se enfrenta luego de aplicar controles sobre el riesgo absoluto.

Para hallar el nivel del riesgo residual se evalúan dos aspectos: La efectividad del control (Ec) y el grado de reducción del control sobre la frecuencia y/o impacto. Producto de estos dos aspectos, se determina la cobertura del control.

a) La efectividad del control (Ec)

La efectividad del control se analiza en función a las diferentes características de los controles consideradas deseable, agrupadas en:

- Controles según el tipo
- Controles según su ejecución
- Controles según su documentación
- Controles según su periodicidad
- Controles según su responsabilidad

CONTROLES SEGÚN EL TIPO

Controles Preventivos (Pv): Actúan sobre la causa de los riesgos, con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa. Sirven para frenar ciertas transacciones antes de su ejecución. Ejemplos: Revisión de firmas y saldo antes de efectuar un pago.

Controles Detectivos (Dt): Sirven para supervisar la ejecución del proceso, ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los trabajadores. Se diseñan para alertar sobre la presencia de los riesgos, permitiendo tomar acciones inmediatas. Ejemplo: sistema de alarma, doble verificación de cálculos, reportes periódicos.

Controles Correctivos (Cr): Identifica desviaciones cuando se han presentado los riesgos. Permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable y la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles actúan cuando ya se han presentado hechos que implican pérdidas para la entidad. Ejemplo: la recuperación de un archivo dañado a partir de las copias de seguridad, planes de contingencia, los seguros.

CONTROLES SEGÚN SU EJECUCIÓN

Manual (Mn): Son ejecutados por el personal que interviene en el proceso.

Automatizada (At): Son aplicados a través de sistemas de información automatizados.

Combinada (Cb): Su aplicación es parcialmente automatizada.

CONTROLES SEGÚN SU DOCUMENTACIÓN

Sin documentar (SD): Los controles se realizan en base a la experiencia y al criterio del funcionario, no cuentan con documentación que lo sustente.

Desactualizada (Ds): Los controles cuentan con documentación que los sustente, pero esta se encuentra desfasada y no representa como se vienen ejecutando los controles en realidad.

Parcialmente documentado (PD): Se cuenta con documentos normativos de respaldo a la aplicación de los controles, pero estos son parciales y no detalla en forma clara y precisa el procedimiento del control.

Documentado (Doc): Los controles están apoyados en documentos normativos actualizados (manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos, circulares, directivas, etc.).

CONTROLES SEGÚN SU PERIODICIDAD

Esporádico (Es): Se aplican en forma ocasional, de acuerdo al criterio del funcionario responsable.

Periódicos (PI, PA): Pueden ser anuales, semestrales, mensuales, quincenales, semanales o diarios dependiendo de la ejecución de las operaciones, transacciones o actividades; se debe considerar además si es adecuado o no que el control sea periódico.

Continuos (CI, CA): Se aplica en forma constante cada vez que se ejecuta la transacción, operación o actividad; se debe considerar además si es adecuado o no que el control sea continuo.

CONTROLES SEGÚN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD

No asignada (NA): No se ha definido el responsable de la ejecución del control.

Asignada no formalizada (ANF): Se ha definido el responsable de la ejecución del control, pero no cuenta con documento normativo que respalde la ejecución del control.

Asignada y formalizada (AF): La responsabilidad del funcionario que ejecuta el control se encuentra definida y se sustenta en documentos normativos.

La Tabla 5.3 Evaluación de Efectividad de Control, muestra la ponderación y valores de las características de los controles. Los valores asignados pueden ser de hasta el 100%. A cada característica se le ha asignado una ponderación de acuerdo a su importancia. Para realizar el cálculo de la efectividad del control (E_c) ver ANEXO N°1.

TABLA 5.4: EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DE CONTROL

Características de la efectividad del Control		Valores	Ponderación
Tipo	Correctivo	20%	24%
	Detectivo	60%	
	Preventivo	100%	
Ejecución	Manual	20%	23%
	Combinado	60%	
	Automatizado	100%	
Documentación	Sin documentar	0%	15%
	Desactualizada	20%	
	Parcialmente documentado	60%	
	Documentado	100%	
Periodicidad	No se aplica	0%	15%
	Esporádico	20%	
	Periódico inadecuado	60%	
	Continuo inadecuado	60%	
	Periódico adecuado	100%	
	Continuo adecuado	100%	
Responsabilidad	No asignada	20%	23%
	Asignada no formalizada	60%	
	Asignada y formalizada	100%	
Puntaje Máximo			100%

Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN
Elaboración: Propia

b) Grado de reducción del control sobre la frecuencia y/o impacto

Para evaluar el grado de reducción del control, se debe definir si el control evaluado ayuda a disminuir el nivel de frecuencia, impacto o ambos. Dependiendo del indicador sobre el que

actúe el control, los participantes del taller o entrevistados deben calificar el grado de reducción del control (Rc) sobre la frecuencia y/o impacto. Para realizar el cálculo del grado de Reducción del control en la Frecuencia o en el Impacto ver ANEXO N°1.

TABLA 5.5: GRADO DE REDUCCIÓN DEL CONTROL

Calificación	Grado en %
Bueno	90%
Medio	60%
Pobre	30%
Nulo	0%

Fuente: Manual de Gestión del Riesgo Operacional del BN
Elaboración: Propia

c) Cobertura del control

Se define la cobertura como el efecto final del control sobre el riesgo y se halla como el producto de la Efectividad de control (Ec) por el grado de reducción del control sobre la frecuencia y/o impacto (Rc). En caso de existir más de un control la cobertura final será el promedio de la suma del producto de la efectividad de control y el grado de reducción por cada tipo de control. Este valor permite hallar la frecuencia residual (Fr) y/o el impacto residual (Ir), (Para el cálculo, ver ANEXO N°1).

El producto de la frecuencia e impacto residuales ($Fr * Ir$) permite determinar el nuevo nivel de riesgo, es decir el Nivel de Riesgo Residual, de acuerdo a la Tabla 5.3 Matriz de Evaluación de Nivel de riesgo.

5.4 RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos críticos son aquellos que superan el Nivel de riesgo aceptado por el Banco, el cual es definido por los directivos del Banco, según el límite máximo de tolerancia que la entidad está dispuesto a aceptar un riesgo. Siendo el nivel de riesgo aceptable por el Banco, los riesgos cuyo nivel de riesgo residual sea menor o igual que 6.00, aquellos riesgos que superen tal umbral son considerados como críticos, por lo cual se implementan planes de acción con el fin de mitigar los riesgos.

Cabe mencionar que, estos planes se manejan de manera departamental, en el cual el coordinador de riesgo del Departamento asignado junto con su equipo de trabajo (colaboradores de su Departamento), proponen acciones para la mitigación de los riesgos, según la Tabla 5.3 Nivel de Tratamiento del Riesgo.

TABLA 5.6: RANGOS ACEPTADOS POR EL BANCO

Nivel	Promedio NRR-FAR	
	Ene - Abr 2012	May- Ago 2012
Nivel de Riesgo Aceptado BN	6	
Nivel de Riesgo Residual BN	2.95	3.02

Fuente: Informe Cuatrimestral Mapa de Riesgos del BN
Elaboración: Propia

Por otro lado, la situación global de los riesgos operativos en el Banco (riesgos críticos, planes de acción y las actividades realizadas en todos los Departamentos evaluados) es consolidada en el informe cuatrimestral Mapa de Riesgos, el cual es presentado a la Gerencia General.

De los últimos informes cuatrimestrales a nivel global, se observa que en la Tabla 5.7, el nivel de riesgo residual de varios riesgos críticos no ha variado en el año; un claro ejemplo de ello son los riesgos con código⁹ 121, 6 y 10, que presentan el mismo nivel en la fecha de corte agosto 2011, diciembre 2011, abril 2012 y agosto 2012.

⁹ Código: Es número correlativo que se le asigna a un riesgo en el Software Cero (Control Estratégico del Riesgo Operacional). En este software se registra el riesgo junto con sus causas, controles y planes de acción.

**TABLA 5.7: EVOLUCIÓN DE LOS RIESGOS CRÍTICOS EN LOS
ÚLTIMOS PERIODOS CUATRIMESTRALES**

Departamento	Código	ago-11	dic-11	abr-12	ago-12
Finanzas	27	15.00			
Informatica	99	6.74			
	100	10.00			
	102	12.00	12.00		
	107	15.00	20.00	14.96	14.96
	108	15.00	20.00	14.96	14.96
	203				10.91
	208				7.53
	209				10.81
	212				9.43
	213				9.71
	214				7.58
	216				9.00
Logística	224				6.12
Operaciones	101			6.69	6.69
	114	6.56		6.99	6.99
	121	7.52	7.14	7.14	7.14
	195		6.56		
	201			7.14	7.14
	226				6.33
Planeamiento y Desarrollo	135	7.30	7.30	6.19	6.19
Red de Agencias	142			6.32	6.32
Riesgos	183	9.26			
Serv. Financieros	4	10.00	6.04	7.03	7.03
	5	8.19	8.55	8.55	8.55
	6	13.03	13.03	13.03	13.03
	8	6.93			
	9	6.84	6.84	6.03	6.03
	10	9.28	9.28	9.28	9.28
	11	12.79	8.52	7.01	7.01
	12	8.95	8.95	7.38	7.38
	189		7.16	7.04	
Nº TOTAL DE RIESGOS		18	14	16	24

Fuente: Informe Cuatrimestral Mapa de Riesgos del BN (Ago 2011 - Ago 2012)

Elaboración: Propia

5.5 SITUACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS AL CIERRE 31 AGOSTO 2012

La consolidación de los riesgos operativos del Banco de la Nación se plasman en la elaboración del informe cuatrimestral Mapa de Riesgos Operativos del Banco, en el cual se puede identificar el número de riesgos por Departamentos, y los riesgos críticos que cuentan con planes de acción.

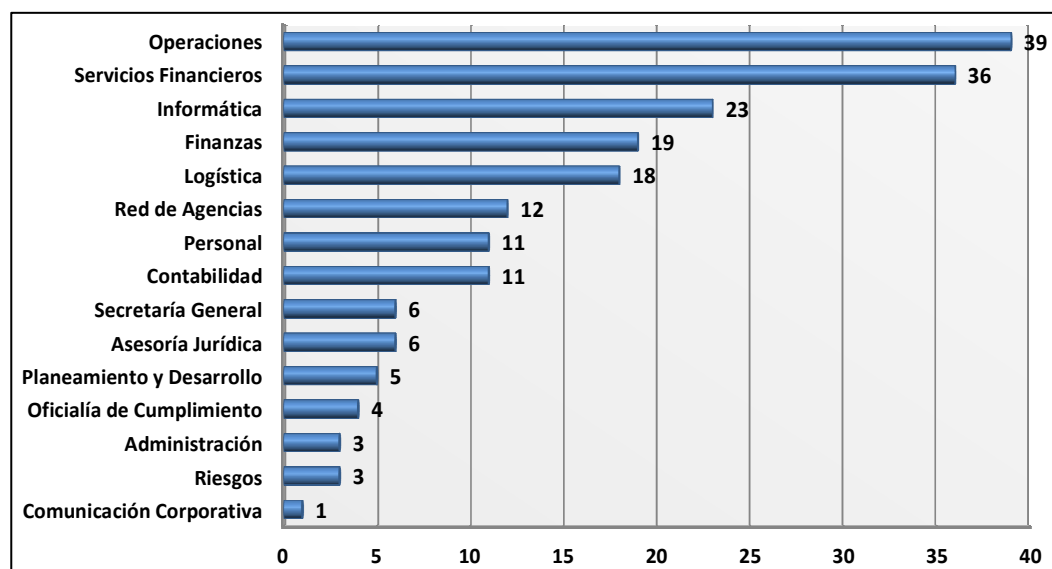
TABLA 5.8: DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS SEGÚN DEPARTAMENTOS Y PLANES

Responsable	N°	Departamento	N°Riesgos	N°Riesgos Críticos	N°Planes de Acción
Analista N°1	1	Operaciones	39	6	7
Analista N°2	2	Servicios Financieros	36	7	7
Analista N°3	4	Contabilidad	11	0	0
	5	Finanzas	19	0	0
Analista N°4	6	Asesoría Jurídica	6	0	0
	7	Personal	11	0	0
	8	Planeamiento y Desarrollo	5	1	1
Analista N°5	9	Logística	18	1	0
Analista N°6	10	Informática	23	7	7
Analista N°7	11	Comunicación Corporativa	1	0	0
	12	Oficialía de Cumplimiento	4	0	0
Analista N°8	13	Secretaría General	6	0	0
	14	Riesgos	3	0	0
Analista N°9	15	Red de Agencias	12	1	1
Analista N°10	16	Administración	3	0	0
TOTAL			197	23	23

Fuente: Informe Cuatrimestral Mapa de Riesgos Operativos del BN – Agosto 2012
Elaboración: Propia

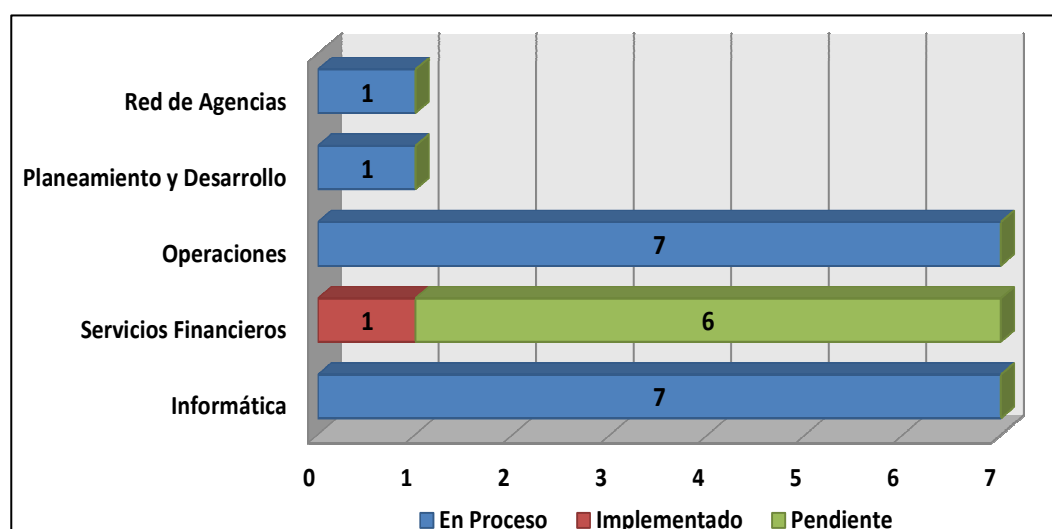
De la Tabla 5.8, se observa que los Departamentos de Operaciones, Servicios Financieros, Planeamiento y Desarrollo, Logística, Informática, y Red de Agencias presentan planes de acción; siendo el Departamento de Operaciones, Servicios Financieros e Informática los que presentan una mayor cantidad de riesgos críticos y por ende planes de acción.

FIGURA 5.5: DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS POR DEPARTAMENTO



Fuente: Informe Cuatrimestral Mapa de Riesgos Operativos del BN – Agosto 2012
Elaboración: Propia

FIGURA 5.6: ESTADO SITUACIONAL DE LOS PLANES DE ACCIÓN

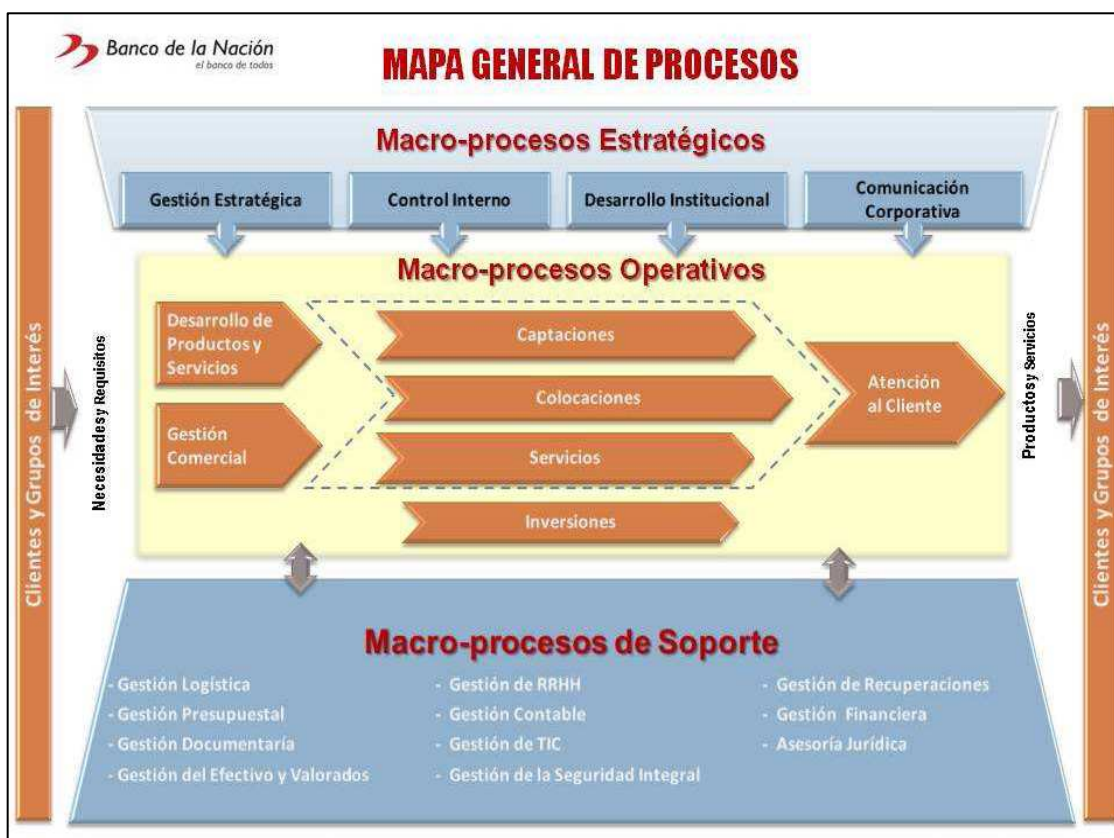


Fuente: Informe Cuatrimestral Mapa de Riesgos Operativos del BN – Agosto 2012
Elaboración: Propia

5.6 ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO

El 24 de febrero del 2012, el Departamento de Planeamiento y Operaciones emitió el documento normativo BN-MAN-2820-011-01 – Manual de Procesos del Banco de la Nación, en el cual se define los macro-procesos de la organización, precisando procesos, responsabilidades y participantes; con el objetivo de implementar una gestión efectiva en la prestación de servicios en cumplimiento con los lineamientos expresados en el Plan Estratégico del Banco de la Nación.

FIGURA 5.7: MAPA GENERAL DE PROCESOS DEL BN



Fuente: Manual de Procesos del BN

TABLA 5.9: MACRO PROCESOS DEL BN

MACRO PROCESOS	
ESTRATÉGICOS	Gestión Estratégica Control Interno Comunicación Corporativa Desarrollo Institucional
OPERATIVOS	Desarrollo de Productos y Servicios Gestión Comercial Captaciones Servicios Inversiones Atención al clientes
SOPORTE	Gestión Presupuestal Gestión de Recursos Humanos Gestión Logística Gestión Contable Gestión de Recuperaciones Gestión Financiera Gestión de Efectivos y Valorados Asesoría Jurídica Gestión Documentaria Gestión de Tecnologías de la Información Gestión de la Seguridad Integral

Fuente: Manual de Procesos del BN

Elaboración: Propia

Por otro lado, luego de la definición de los procesos, el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, priorizó los procesos en función de los objetivos estratégicos del Banco, el cual debería servir como base para que la División Riesgos de Operaciones cambie la gestión departamental por una gestión por procesos.

5.6.1 PRIORIZACIÓN DE PROCESOS ELABORADO POR EL DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO

El método que empleó el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, para priorizar los procesos críticos, están basados en la norma UNE 66174 “Guía para evaluación del Sistema de Gestión de Calidad – Evaluación del nivel de madurez”¹⁰, el cual consiste en los siguientes pasos:

- a) Del Mapa de Proceso se extraen los macro – procesos.
- b) Del Plan Estratégico Institucional del Banco se extraen los objetivos estratégicos.
- c) Se extrae una matriz de Objetivos Estratégicos Vs Macro Procesos.
- d) Se valora la contribución del macro – proceso respecto al objetivo estratégicos, utilizando la siguiente calificación:

Fuerte: 5

Media: 3

Baja: 1

¹⁰ Norma establecida por la Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR, que en su afán de mejora continua decidió desarrollar el sistema de autoevaluación de la UNE-EN-ISO de forma que facilite su aplicación y permita conocer el nivel alcanzado por cada área evaluada así como su grado de avance.

UNE = UNA NORMA ESPAÑOLA. (Normas AENOR)

UNE-EN = UNA NORMA ESPAÑOLA-EUROPEAN NORM. (Normas AENOR que son estándares europeos)

UNE-EN-ISO = UNA NORMA ESPAÑOLA-EUROPEAN NORM-INTERNATIONAL STANDARIZATION ORGANIZATION. (Normas AENOR que son estándares europeos e internacionales)

e) Se realiza la suma vertical de la contribución del proceso y se multiplica la valoración del proceso, utilizando la siguiente valoración de acuerdo al grado de madurez del proceso.

Proceso sin documentar: 4

Proceso documentado e implementado: 3

Evidencias de mejora en proceso documentado: 2

Evidencia que el proceso es mejor de su clase: 1

f) Se pondera cada macro-proceso respecto a su valoración frente al objetivo estratégico, para luego ser listado de mayor a menor.

TABLA 5.10: MATRIZ OBJETIVOS VS MACROPROCESOS

			MACRO - PROCESOS																					
			OPERATIVOS							ESTRATÉGICOS				SOPORTE										
Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO (i)	Desarrollo de Productos y Servicios	Gestión Comercial	Captaciones	Colocaciones	Servicios	Inversiones	Atención al cliente	Gestión Estratégica y Operativa	Control Interno	Desarrollo Institucional	Comunicación Corporativa	Gestión Logística	Gestión Presupuestal	Gestión Documentaria	Gestión del Efectivo y valorados	Gestión de los RR. HH	Gestión Contable	Gestión TIC	Gestión Seguridad Integral	Gestión de Recuperaciones	Gestión Financiera	Asesoría Jurídica
1	Crear valor para el estado y la sociedad	Crear una organización desconcentrada y descentralizada	1	1	1	1	1	1	3	3	1	5	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1
2		Promover la Bancarización	5	5	5	5	5	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3		Aplicación de los principios de responsabilidad social empresarial	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1
4		Mantener el crecimiento económico y financiero del BN	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	1	3	5	1	1	3	3	3	3	5	5	3
5	Brindar satisfacción al cliente	Ampliar la oferta de productos y servicios	5	5	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6		Ampliar los canales de atención al Cliente	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1
7		Mejorar la capacidad operativa de las Agencias del Banco	1	3	1	1	3	1	5	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1
8		Mejorar nuestro conocimiento del cliente	3	5	3	3	1	1	5	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1
9	Desarrollar una nueva cultura organizacional	Incrementar las Competencias del Recurso Humano	1	3	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	5	1	3	1	1	1	1
10		Modernizar los Procesos Operativos	3	1	1	1	1	1	1	3	3	5	1	1	3	1	1	3	1	5	1	1	1	1
11		Modernizar los Procesos de Gestión	1	1	1	1	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1
12		Integrar las Tecnologías de Información a los Procesos Empresariales	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	3	1	5	3	1	1	1
13	Ser reconocido como un Banco transparente	Fortalecer el Control de Gestión Empresarial	1	1	1	1	1	3	1	5	5	3	1	1	5	3	1	1	3	3	3	1	3	1
14		Adoptar Buenas Prácticas de Gobierno Coporativo	3	1	1	1	1	1	1	5	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3
15		Conseguir una Calificación Pública de Riesgo	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3
16		Cumplir con la Directiva de Transparencia	1	3	1	1	1	1	3	3	1	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3
PESO ABSOLUTO			32	38	28	30	30	22	36	52	34	46	28	26	38	22	16	34	20	40	28	24	28	24
PESO RELATIVO			4.7%	5.6%	4.1%	4.4%	4.4%	3.3%	5.3%	7.7%	5.0%	6.8%	4.1%	3.8%	5.6%	3.3%	2.4%	5.0%	3.0%	5.9%	4.1%	3.6%	4.1%	3.6%
Valoración de procesos			4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2
CRITICIDAD DEL PROCESO			18.9%	22.5%	12.4%	13.3%	13.3%	9.8%	16.0%	15.4%	10.1%	13.6%	12.4%	11.5%	16.9%	6.5%	4.7%	10.1%	5.9%	11.8%	8.3%	14.2%	8.3%	7.1%

Fuente: Manual de Procesos del BN

Elaboración: Propia

De la Matriz de Objetivos Vs. Macro-Procesos, se obtiene la priorización de macro-procesos, ordenados por su nivel de criticidad, obteniendo el siguiente resultado:

TABLA 5.11: MACRO – PROCESOS DEL BANCO PRIORIZADOS

Nº	Tipo	Macro-Proceso	Criticidad	
1	MPO	Gestión Comercial	22.50%	críticos
2	MPO	Desarrollo de Productos y Servicios	18.90%	
3	MPS	Gestión Presupuestal	16.90%	
4	MPO	Atención al cliente	16.00%	
5	MPE	Gestión Estratégica	15.40%	
6	MPS	Gestión de Recuperaciones	14.20%	
7	MPE	Desarrollo Institucional	13.60%	
8	MPO	Colocaciones	13.30%	
9	MPO	Servicios	13.30%	
10	MPE	Comunicación Corporativa	12.40%	
11	MPO	Captaciones	12.40%	
12	MPS	Gestión TIC	11.80%	
13	MPS	Gestión Logística	11.50%	
14	MPS	Gestión de los RR. HH	10.10%	
15	MPE	Control Interno	10.10%	
16	MPO	Inversiones	9.80%	
17	MPS	Gestión Seguridad Integral	8.30%	
18	MPS	Gestión de Financiera	8.30%	
19	MPS	Asesoría Jurídica	7.10%	
20	MPS	Gestión Documentaria	6.50%	
21	MPS	Gestión Contable	5.90%	
22	MPS	Gestión del Efectivo y valorados	4.70%	

Fuente: Manual de Procesos del BN

Elaboración: Propia

Cabe resaltar que, esta clasificación deja de lado algunos criterios importantes a considerar como: materialidad, complejidad de operaciones, volumen de operaciones, automatización, entre otros; tal como lo recomienda las mejores prácticas para la identificación de procesos críticos.

Esto significó que algunos macro procesos como **Gestión Logística**¹¹, **Gestión de Efectivo y Valorado**¹² y **Gestión de TIC**¹³, no fueran considerados dentro de los prioritarios; a pesar de ser considerados desde una perspectiva general importantes por la naturaleza de sus procesos.

En ese sentido, el Departamento de Riesgos - División Riesgos de Operación, viene efectuando reuniones de coordinación con el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, a fin de que se consideren estos elementos en la determinación de los procesos críticos; encontrándose actualmente en revisión de los mismos.

¹¹ Gestión Logística: Macro-proceso, que permite una eficaz y eficiente suministros de bienes y servicios, a fin de garantizar el normal desarrollo de los procesos operativos y estratégicos de la institución.

¹² Gestión del Efectivo y Valorados: Macro-proceso que atiende los requerimientos de abastecimiento de efectivo y valorados a la Red de Agencias Lima y Provincias, el control en tiempo real de los saldos en las Bóvedas y la oportuna provisión de fondos y mantenimiento de Cajeros Automáticos (ATM's).

¹³ Gestión TIC: Macro-proceso que gestiona los servicios de tecnologías de información y comunicaciones, garantiza que la información y su procesamiento se realicen con seguridad y confidencialidad utilizando medios tecnológicos confiables.

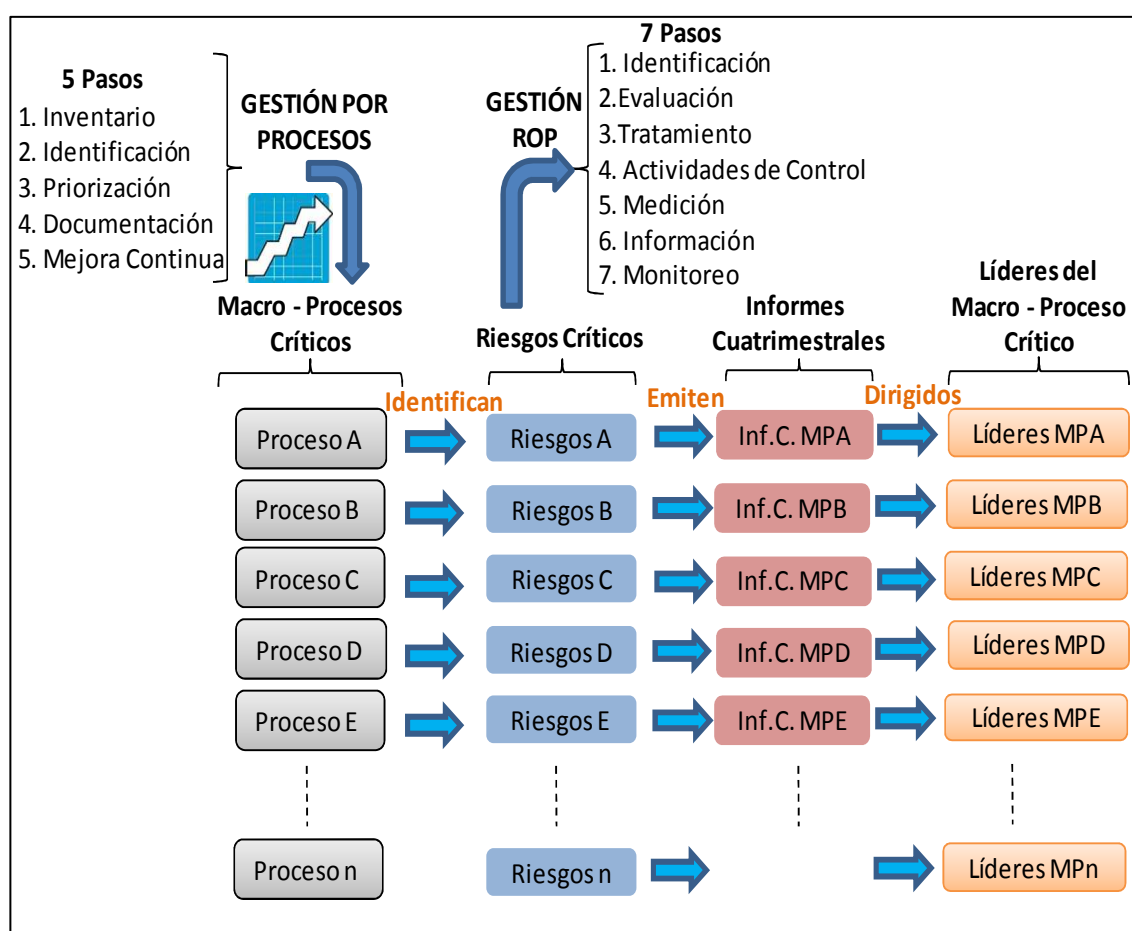
CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MEJORA

Las buenas prácticas en la gestión organizacional mencionan que las herramientas están dadas y que depende de cada entidad seleccionar cuáles son las ideales para poder aplicarlas. En función a ello, la metodología de la Gestión del Riesgo Operacional puede ser mejorada considerando 2 etapas:

- a) Gestión por procesos: Mejorar la identificación y gestión de los macro – procesos críticos de la organización, mediante la aplicación del 4to principio de la Gestión de la Calidad de la norma internacional ISO 9001:2008 - Gestión por Procesos.
- b) Gestión del riesgo operacional: Mejorar las etapas de la gestión del riesgo operacional apoyándose en las herramientas de la Gestión del Riesgo en Proyectos de la Guía PMBOK (Diagrama de Causa –Efecto, Indicadores, lluvia de ideas, etc)

De lo descrito, el esquema general sería identificar los macro – procesos críticos y dentro de ellos los procesos críticos de la organización, para luego aplicar la gestión del riesgo operacional mejorada. Emitiéndose informes cuatrimestrales ya no al Departamento evaluado sino a los líderes del macro - proceso crítico.

FIGURA 6.1: ESQUEMA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL ENFOCADO POR PROCESOS



Fuente: Manual de Procesos del BN
Elaboración: Propia

6.1 PRIMERA ETAPA - GESTIÓN POR PROCESOS

Si bien la definición de los macro – procesos críticos elaborado por el Departamento de Planeamiento y Desarrollo son importantes para cambiar el enfoque departamental por un enfoque por procesos, se resalta que muchos de los macro - procesos y procesos priorizados no se ajustan a la realidad operativa del banco, ya que sólo se han definido en función de un solo criterio (objetivos estratégicos del Banco). Es por ello que se propone los siguientes pasos para poder identificar y gestionar adecuadamente los procesos críticos.

6.1.1 INVENTARIO DE PROCESOS

Como primer paso, la División Riesgos de Operación en coordinación con el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, deberá utilizar procesos definidos en el Manual de Procesos del Banco publicado en febrero del 2012, como partida inicial para realizar un enfoque por procesos. Por otro lado, es necesario que estos procesos sean revisados anualmente para asegurar su integridad y suficiencia de acuerdo a las necesidades de la organización.

6.1.2 IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS

Las buenas prácticas consideran que para seleccionar los procesos y en una organización, es necesario identificar los criterios más importantes que representen la mayor parte del éxito de la

organización. Para ello, previamente se debe elaborar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para luego categorizar los criterios identificados y analizar si el fracaso de una de ellas puede poner en peligro la consecución del propósito de la organización.

Actualmente, otras entidades utilizan varios criterios para identificar sus riesgos críticos en relación a los riesgos operativos, siendo los criterios recomendados por la consultora Ernst & Young en el Informe de Metodologías las siguientes:

a) Materialidad

Los procesos que impacten en mayor cantidad de cuentas contables significativas son prioritarios respecto de los que no impactan en dichas cuentas. Para seleccionar las cuentas contables significativas, según la metodología manejada por la auditoría financiera o externa, es necesario tomar en consideración que se consideran como significativas aquellas cuentas que tengan un saldo mayor al 5% de la utilidad antes de impuestos (UAI).

Una vez obtenidas las cuentas significativas se evalúa el impacto que tiene cada proceso en las cuentas significativas utilizando los criterios de la siguiente tabla:

TABLA 6.1: TABLA DE IMPACTO EN LAS CUENTAS SIGNIFICATIVAS

Criterio	Puntuación
Tiene impacto relevante en la cuenta significativa	1
No tiene impacto relevante en la cuenta significativa	0

Fuente: Informe de metodologías - Ernst & Young
Elaboración: Propia

TABLA 6.2: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE MACRO – PROCESOS SEGÚN EL CRITERIO MATERIALIDAD

MACRO - PROCESOS	CRITERIO: MATERIALIDAD - CUENTA SIGNIFICATIVA					Puntaje Total
	CS1	CS2	CS3	-----	CSn	
MP 1	CS1,1	CS1,2	CS1,3	-----	CS1,n	CS1
MP 2	CS2,1	CS2,2	CS2,3	-----	CS2,n	CS2
MP 3	CS3,1	CS3,2	CS3,3	-----	CS3,n	CS3
MP 4	CS4,1	CS4,2	CS4,3	-----	CS4,n	CS4
MP 5	CS5,1	CS5,2	CS5,3	-----	CS5,n	CS5
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
MP n	CSn,1	CSn,2	CSn,3	-----	CSn,n	CSn

Fuente: Datos tomados del BN
Elaboración: Propia

Para obtener la calificación final del nivel de materialidad de proceso se suma la puntuación obtenida en cada cuenta significativa y luego se utiliza la siguiente tabla para obtener la calificación final de los procesos.

TABLA 6.3: TABLA DE EQUIVALENCIA DE MATERIALIDAD

Puntuación obtenida	Puntuación equivalente	Criterio
Menos de 4	0	No tiene impacto significativo
Entre 5 y 7	1	Tiene un impacto parcial
Mayor a 7	2	Tiene impacto significativo

Fuente: Informe de metodologías - Ernst & Young
Elaboración: Propia

b) Impacto en objetivos estratégicos

Dependiendo del nivel de impacto que tengan los macro - procesos del Banco en sus Objetivos Estratégicos, pueden ser calificados como más o menos prioritarios. Es posible considerar los objetivos estratégicos vigentes en el Banco al momento de realizar la priorización de procesos.

Una vez identificados los objetivos estratégicos se evalúa cómo los procesos contribuyen al cumplimiento de dichos objetivos, para lo cual se utiliza la siguiente tabla:

TABLA 6.4: TABLA DE IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Criterio	Puntuación
No contribuye al logro del objetivo	0
Contribuye parcialmente al logro del objetivo	1
Contribuye totalmente al logro del objetivo	2

Fuente: Informe de metodologías - Ernst & Young
Elaboración: Propia

**TABLA 6.5: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE MACRO - PROCESOS
SEGÚN EL CRITERIO OBJETIVOS**

MACRO - PROCESOS	CRITERIO: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					Puntaje Total
	OE1	OE2	OE3	-----	OE4	
MP 1	OE1,1	OE1,2	OE1,3	-----	OE1,n	OE1
MP 2	OE2,1	OE2,2	OE2,3	-----	OE2,n	OE2
MP 3	OE3,1	OE3,2	OE3,3	-----	OE3,n	OE3
MP 4	OE4,1	OE4,2	OE4,3	-----	OE4,n	OE4
MP 5	OE5,1	OE5,2	OE5,3	-----	OE5,n	OE5
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
MP n	OEn,1	OEn,2	OEn,3	-----	OEn,n	OEn

Fuente: Datos tomados del BN
Elaboración: Propia

Después de evaluar cómo contribuyen de los procesos al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se suma la calificación obtenida por cada objetivo estratégico y se obtiene una calificación final por proceso, para lo cual se emplea la siguiente tabla para obtener la calificación final por criterio de objetivo estratégico.

TABLA 6.6: TABLA EQUIVALENCIA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Puntuación obtenida	Puntuación equivalente	Criterio
Entre 0 y 1	0	No contribuye al logro del objetivo
Entre 2 y 3	1	Contribuye parcialmente al logro del objetivo
Más de 4	2	Contribuye totalmente al logro del objetivo

Fuente: Informe de metodologías - Ernst & Young

Elaboración: Propia

c) Complejidad de las operaciones

Dependiendo del nivel de complejidad de las operaciones, un proceso puede ser más o menos prioritario. Para evaluar los procesos bajo este criterio se utiliza la siguiente tabla:

TABLA 6.7: TABLA DE CRITERIOS DE CALIFICACIÓN COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES

Criterio	Puntuación
Las operaciones no son complejas	0
Las operaciones son parcialmente complejas	1
Las operaciones son muy complejas	2

Fuente: Informe de metodologías - Ernst & Young

Elaboración: Propia

d) Volumen de operaciones/transacciones

En este criterio se evalúa la cantidad de operaciones/transacciones que se realizan dentro de los procesos con la finalidad de identificar el nivel de carga operativa que enfrentan. A más carga operativa es más prioritario el proceso. Para evaluar los procesos bajo este criterio se utiliza la siguiente tabla:

TABLA 6.8: TABLA DE CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PARA EL VOLUMEN DE LAS OPERACIONES

Criterio	Puntuación
El proceso tiene un nivel bajo de volumen de operaciones	0
El proceso tiene un nivel medio de volumen de operaciones	1
El proceso tiene un nivel alto de volumen de operaciones	2

Fuente: Informe de metodologías - Ernst & Young

Elaboración: Propia

e) Nivel de automatización

En este criterio se evalúa el nivel de automatización de los procesos, con la finalidad de identificar el nivel de operaciones manuales que se realizan, a mayor nivel de automatización mayor prioridad del proceso. Para evaluar los procesos bajo este criterio se utiliza la siguiente tabla:

TABLA 6.9: TABLA DE CRITERIOS PARA EL NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN

Tabla de Criterios de calificación para el Nivel de Automatización	
Criterio	Puntuación
El proceso tiene un nivel alto de automatización	0
El proceso tiene un nivel medio de automatización	1
El proceso tiene un nivel bajo de automatización	2

Fuente: Informe de metodologías - Ernst & Young

Elaboración: Propia

6.1.3 PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Después de calificar los procesos de acuerdo con los cinco criterios antes desarrollados (materialidad, impacto en objetivos estratégicos, complejidad de las operaciones, volumen de operaciones y nivel de automatización) se obtiene la puntuación resultante de cada proceso sumando el puntaje obtenido en los criterios.

De acuerdo a la puntuación obtenida se consideran como procesos críticos aquellos que obtengan una puntuación mayor a 6, pudiendo este límite modificarse en función a los resultados obtenidos por el Banco.

TABLA 6.10: TABLA DE PRIORIZACIÓN DE MACRO - PROCESOS

MACRO - PROCESOS	CRITERIOS					Críticidad del Proceso
	Materialidad	Objetivos Estratégicos	Complejidad en las Operaciones	Volumen de las Operaciones	Nivel de automatización	
MP 1	P1,1	P1,2	P1,3	P1,4	P1,5	P1
MP 2	P2,1	P2,2	P2,3	P2,4	P2,5	P2
MP 3	P3,1	P3,2	P3,3	P3,4	P3,5	P3
MP 4	P4,1	P4,2	P4,3	P4,4	P4,5	P4
MP 5	P5,1	P5,2	P5,3	P5,4	P5,5	P5
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
MP n	Pn,1	Pn,2	Pn,3	Pn,4	Pn,n	Pn

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

6.1.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez definidos los procesos críticos, éstos se documentan con el fin de lograr un entendimiento a nivel de actividades de los mismos, lo que permitirá a su vez la identificación de riesgos y controles relacionados.

La documentación de los procesos permitirá minimizar el papeleo, facilitar la comprensión y realizar el trabajo en equipo.

Para el relevamiento de los procesos se podrán usar los siguientes esquemas, para los cuales se presentan formatos a modo de ejemplo:

- Mapa de procesos
- Diagrama de Bloques del proceso
- Plantilla de procesos

FIGURA 6.2: ESQUEMA DE DOCUMENTACIÓN DE MAPA DE PROCESOS

Documento	Mapa de Procesos			
Nombre Proceso				
Fecha				
Dueños de Proceso				

A. DIAGRAMA DE BLOQUES				

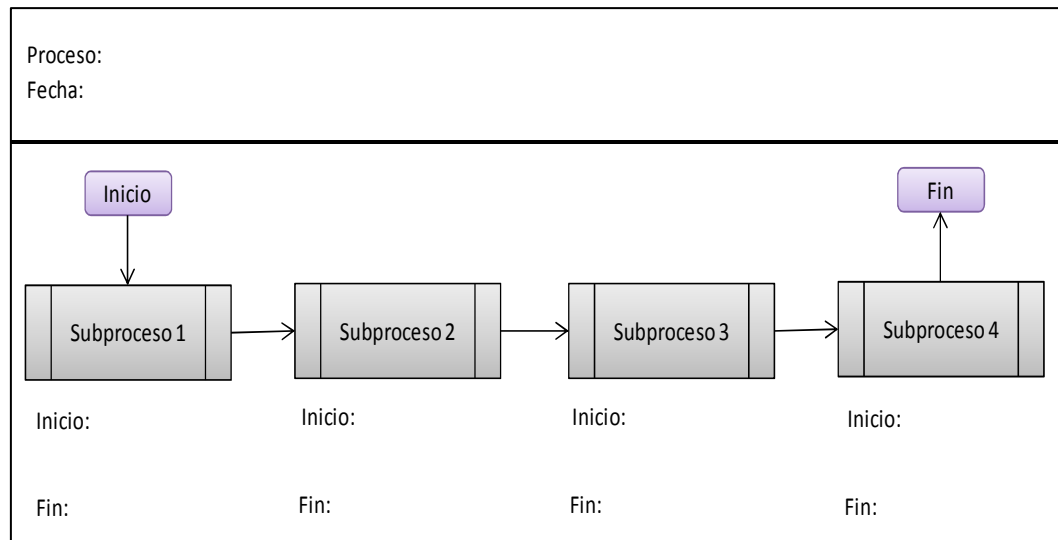
B. OBJETIVO/DESCRIPCIÓN - ANTECEDENTES				

C. ÁREAS QUE INTERVIENEN				
Subproceso	Gerencia/Subgerencia	Departamento/Sección	Responsable	Participantes de Talleres

D. APLICATIVOS				

Fuente: Norma ISO 9001:2008 – Gestión por procesos
 Elaboración: Propia

FIGURA 6.3: DIAGRAMA DE BLOQUES DEL PROCESO



6.1.5 MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

El hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora. Es por ello, que luego de realizar la documentación de procesos, es necesario realizar una autoevaluación de los mismos para que se ajusten a los requerimientos de la organización año tras año. Una herramienta de mejora de procesos es el círculo de la mejora continua de *Deming*, el cual se basa en los siguientes pasos: Planificar, hacer, verificar y actuar.

6.2 SEGUNDA ETAPA - GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

Gestionar riesgos desde su definición básica es preguntarse acerca de lo que podría salir mal y evaluar distintos medios para mitigar las desventajas que ellos pueden producir.

Desde este punto de vista, luego de la identificación de los macro - procesos críticos, lo que se propone es mejorar las etapas de la metodología de la gestión del riesgo operacional, apoyándose en las herramientas descritas en la Gestión del Riesgo en Proyectos de la guía del PMBOK¹⁴.

Por otro lado, según la normativa S.B.S 2116-2009 - Reglamento de Gestión del Riesgo Operacional (artículo N°11), menciona que cada empresa debe definir la metodología para gestionar los riesgos operativos, considerando los componentes señalados en el artículo N°4 de la normativa S.B.S 037-2008 – Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, siendo estos componentes los siguientes:

- a) Identificación de riesgos
- b) Evaluación de riesgos
- c) Tratamiento
- d) Actividades de control
- e) Información y comunicación
- f) Monitoreo

¹⁴La Guía del PMBOK es un estándar en la Administración de proyectos desarrollado por el *Project Management Institute* (PMI). La misma que comprende dos grandes secciones, la primera sobre los procesos y contextos de un proyecto, la segunda sobre las áreas de conocimiento específico para la gestión de un proyecto. Siendo la Gestión de Riesgos del Proyecto, una de las áreas de conocimiento mencionada en la guía.

Al respecto, la S.B.S indica que la metodología del riesgo operacional manejada en la entidad debe incluir tales componentes, pero no indica los procedimientos y herramientas que deben utilizarse. Por tanto, la metodología actual puede ser mejorada no sólo considerando los componentes mencionados, sino otras herramientas importantes en la gestión empresarial.

6.2.1 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES

La identificación de los procesos críticos, permitirá reasignar las responsabilidades de los analistas de la División ROP, manejando Formatos de Autoevaluación de Riesgos (FAR) ya no de forma departamental, sino por procesos. Teniendo coordinadores de riesgos líderes del macro - proceso que trabajarían en forma conjunta con el analista de la División ROP y el grupo de involucrados del mismo.

TABLA 6.11: DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES POR PROCESOS

Analista ROP asignado	Macro Proceso	Lider del Macroproceso	Grupo de involucrados en el macro proceso
Analista 1	MP 1	LMP 1	GIP 1
Analista 2	MP 2	LMP 2	GIP 2
Analista 3	MP 3	LMP 3	GIP 3
Analista 4	MP 4	LMP 4	GIP 4
⋮	⋮	⋮	
Analista n	MP n	LMP n	GIP n

Fuente: Norma ISO 9001:2008 – Gestión por procesos
Elaboración: Propia

6.2.2 PASOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

Luego de establecer los grupos de trabajo, se aplicará las siete etapas propuestas para la gestión del riesgo operacional.

a) Identificación

Este paso consistirá en la identificación de los riesgos, causas, y controles, considerando los siguientes pasos:

a.1 Reuniones para la revisión de documentación y antecedentes.

a.2 Riesgos:

- ✓ Reuniones con el equipo de trabajo sobre la operatividad del proceso.
- ✓ Análisis del diagrama de flujo del macro - proceso para identificar los posibles riesgos que pueden aparecer en el proceso.
- ✓ Lluvia de ideas para para identificar los riesgos.

a.3 Causas:

- ✓ Uso del diagrama de causa y efecto para la identificación de las causas, los cuales deben ser redistribuidos en función al factor que origina el riesgo (personas, procesos internos, tecnologías de la información y eventos externos).

a.4 Controles:

- ✓ Lluvia de ideas para identificar los controles.

a.5 Registro del riesgo, causa y control en el FORMATO N°3
Formato de Autoevaluación de Riesgos (ANEXO N°2).

b) Evaluación de riesgos

Si bien es cierto, que la evaluación de los riesgos puede hacerse de manera cualitativa y cuantitativa, actualmente el Banco de la Nación requiere cumplir con ciertas condiciones establecidas en la Resolución S.B.S N°2115-2009 para realizar una evaluación cuantitativa de los riesgos, siendo uno de ellos el demostrar una gestión de riesgos sólida respecto a la evaluación cualitativa, por tal motivo el presente informe se enfocará en presentar los pasos para realizar una evaluación cualitativa de los riesgos.

b.1 Evaluación de frecuencia e impacto absoluto, de acuerdo a las tablas definidas por la organización (Tabla 5.1 Niveles de Frecuencia y Tabla 5.2 Niveles de Impacto), para obtener el nivel de riesgo absoluto.

b.2 Evaluación de la efectividad del control para obtener el nivel de riesgo residual.

b.3 Registro de la evaluación de los riesgos en el FORMATO N°3 Formato de Autoevaluación de Riesgos (ANEXO N°2).

b.4 Priorizar los riesgos críticos identificados en el macro proceso.

c) Tratamiento

- c.1 Según la Tabla 5.3 Nivel de tratamiento del Riesgo, el equipo de trabajo aplicará la estrategia a seguir, de acuerdo al nivel de riesgo hallado (bajo, moderado, alto y extremo).
- c.2 El tratamiento hallado se registra en el FORMATO N°3 Formato de Autoevaluación del Riesgo (ANEXO N°2).

d) Actividades de control

- d.1 Para los riesgos críticos, definir los planes de acción y las actividades a realizar en coordinación con los Departamentos involucrados y el líder del macro proceso.
- d.2 Definir el plan en el FORMATO N°4 Ficha del Plan de Acción (ANEXO N°2).

e) Medición

A diferencia de la metodología actual, en esta etapa se propone incluir el uso de indicadores a los riesgos identificados y a las acciones definidas en los planes de acción.

- e.1 Definir indicadores relacionados a los riesgos y a las acciones definidas en los planes de acción.
- e.2 Evaluar los indicadores y seguir su evolución en cada periodo cuatrimestral.

f) Información y comunicación

- f.1 Emitir informes cuatrimestrales dirigidos a los líderes del macro proceso crítico.
- f.2 Emitir informes cuatrimestrales dirigidos a las jefaturas de los departamentos involucrados en el macro proceso.
- f.3 Emitir el informe cuatrimestral del mapa global de los riesgos dirigido al Directorio/ Gerencia General.

g) Monitoreo

Similar a la metodología actual, el monitoreo consistirá en realizar evaluaciones internas y externas.

- g.1Evaluaciones internas: Realizadas por los coordinadores de riesgos, el Departamento de Riesgos y el Órgano de Control Institucional.
- g.2Evaluaciones externas: Realizadas por auditorías externas, consultoras, y organismos reguladores.

CAPÍTULO VII APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Si bien es cierto que en la metodología propuesta, se plantea como primera etapa la priorización de los todos Macro procesos del Banco en función a cinco criterios (materialidad, objetivos estratégicos, complejidad de las operaciones, volumen de operaciones/transacciones y nivel de automatización), la redefinición de todos ellos tomaría un tiempo considerable, debido a que se tendría que establecer un plan de trabajo, coordinaciones entre las áreas, reuniones, actas, actualizaciones de manuales, etc.

Por tanto, a manera de ejemplo para gestionar los riesgos mediante la identificación de procesos críticos, se analizará uno de los principales Macro Procesos operativos del Banco “**Macro Proceso de Colocaciones**”, el cual consiste en administrar los fondos disponibles provenientes de las

captaciones¹⁵ y recursos propios del Banco, dirigiéndolos hacia a personas naturales (individuales y mancomunados) o personas jurídicas; así como, en el caso del Banco, a organismos y entidades públicas del Gobierno Nacional, Gobiernos Subnacionales e Instituciones Financieras de Intermediación; asegurando su respectiva recuperación.

De acuerdo a esta definición, el Macro Proceso de Colocaciones presenta cinco productos (formas de otorgamiento de préstamo) tales como:

1. Préstamo Multired
2. Préstamo Hipotecario
3. Préstamo a IFIs
4. Préstamo a Gobiernos Subnacionales
5. Préstamo a Gobiernos Nacionales

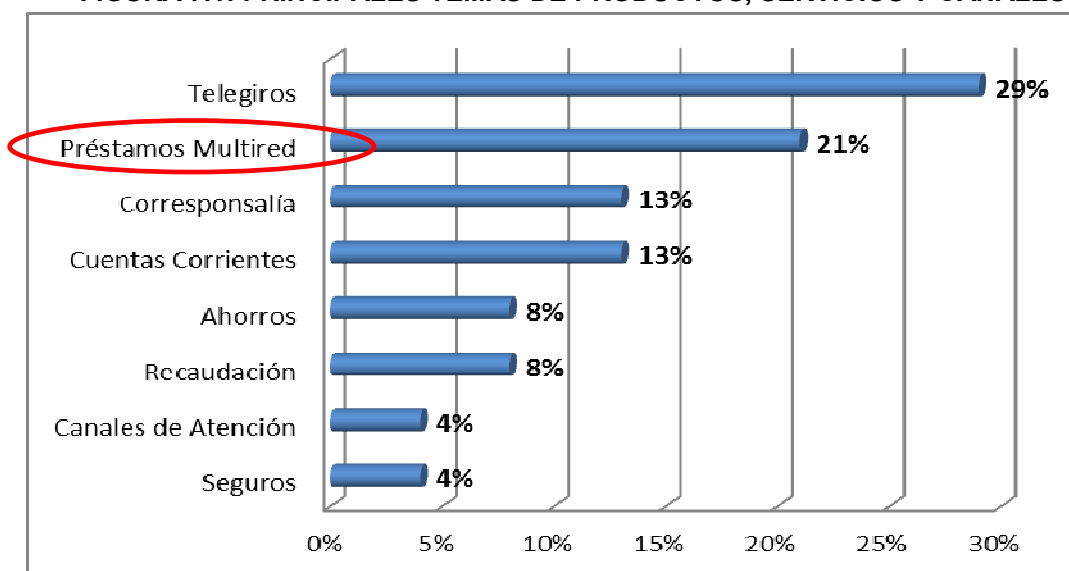
Por otro lado, según los informes estadísticos emitidos por el Departamento de Planeamiento y Desarrollo mediante el Informe de Gestión del Buzón de Sugerencias del Cliente Interno 4to Trimestre 2012, se menciona que el 21% de las sugerencias emitidas por el cliente interno¹⁶ están concentradas en el tema de Préstamos Multired (Ver Figura 7.1), en la que se manifiestan recomendaciones y sugerencias para mejorar el otorgamiento de créditos

¹⁵ Macro – proceso Operativo que atiende la captación de clientes mediante la apertura de una cuenta bancaria, y la administración de dichas cuentas hasta su cierre.

¹⁶ Trabajadores del Banco involucrados en el proceso, quienes ingresan recomendaciones y/o sugerencias a través del aplicativo interno Buzón de Sugerencias, el cual tiene como finalidad utilizar los resultados para emprender acciones que mejoren la calidad de los servicios y productos del Banco.

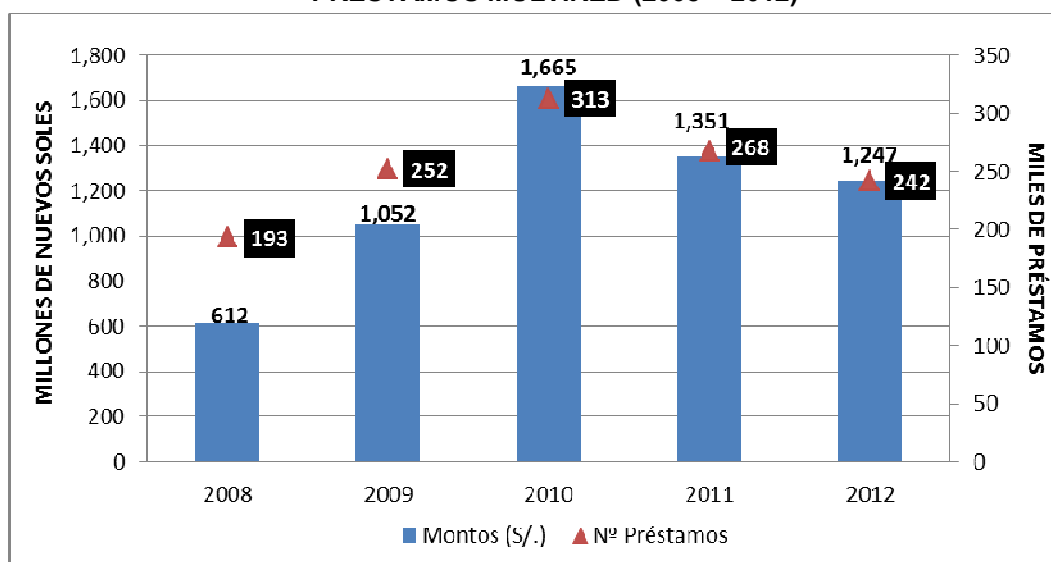
personales, como una medida de promover la bancarización, debido a que desde el 2011 al 2012 los Préstamos Multired vienen mostrando una desaceleración en su crecimiento (Ver Figura 7.2 y Tabla 7.1).

FIGURA 7.1: PRINCIPALES TEMAS DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y CANALES



Fuente: Informe de Gestión del Buzón de Sugerencias del Cliente Interno – 4to Trimestre
Elaboración: Propia

FIGURA 7.2: EVOLUCIÓN DE MONTOS Y VOLUMEN DE OPERACIONES DE LOS PRÉSTAMOS MULTIREDA (2008 – 2012)



Fuente: Datos tomados del BN - Departamento de Servicios Financieros
Elaboración: Propia

TABLA 7.1: EVOLUCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS MULTIRED (2008-2012)

Préstamos Multired	2008	2009	2010	2011	2012
Nº Préstamos	192,773	251,870	312,797	267,552	241,929
Montos (S/.)	612,008,885	1,052,197,372	1,664,714,058	1,351,338,112	1,246,631,675

Fuente: Datos tomados del BN - Departamento de Servicios Financieros

Elaboración: Propia

Debido a esta necesidad de mejorar la bancarización de los Préstamos Multired, el presente ejemplo aplicativo se centrará en la identificación de riesgos en el **Macro Proceso de Colocaciones del servicio Préstamos Multired (clásico: Convenio y Promocional)**.

7.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO PRÉSTAMO MULTIRED

Permite el acceso al crédito bancario a los trabajadores y pensionistas del Sector Público Nacional que, por motivo de los depósitos de sus ingresos por remuneración o pensión, posean cuentas de ahorros en el Banco de la Nación, constituyéndose éstos en la fuente de repago de las facilidades otorgadas.

Asimismo, este servicio se subdivide en otros como:

a) Préstamo Multired Convenio: Es aquel Préstamo Multired cuyas características, requisitos y condiciones están dirigido a un sector específico o a una determinada entidad pública (Ejm: Préstamo Maestro, Policía, ONP, etc.) con la que el Banco de la Nación suscribe un convenio.

b) Préstamo Multired por Promocional: Es aquel Préstamo Multired cuyas características, requisitos y condiciones están dirigidas a satisfacer una necesidad o consumo específico (Ejm: Préstamo Navidad, Laptop, Reconstrucción, etc) por un determinado periodo.

c) Préstamo Multired Descuento por Planilla: Préstamos dirigidos a los trabajadores activos y pensionistas del Sector Público Nacional que pertenecen a entidades Públicas que han suscrito Convenio de Préstamo Descuento por Planilla, destinado a liquidar y consolidar las deudas que los clientes pudieran tener con otras instituciones integrantes del Sistema Financiero.

d) Préstamo Multired para Compra de Deudas con Tarjeta de Crédito: Préstamo dirigido a los trabajadores y pensionistas del Sector Público que, por motivo de los depósitos de sus ingresos, posean cuentas de ahorros en el BN, destinado a la compra de deudas que mantienen en sus Tárjetas de Crédito de Consumo, cuyas líneas sean administradas por Instituciones Financieras supervisadas. Se otorga como un préstamo paralelo al Préstamo Multired.

e) Préstamo Multired para Estudios: Préstamo dirigido a los trabajadores y pensionistas del Sector Público (Titular) que, por motivo de los depósitos de sus ingresos, posean cuentas de ahorros en el BN, destinado al financiamiento exclusivo de actividades formativas y de especialización que se desarrollen dentro del territorio nacional. Se otorga como un préstamo paralelo al Préstamo Multired.

7.2 ETAPA N°1 - GESTIÓN POR PROCESOS

En esta etapa se hará el desglose del Macro Procesos Colocaciones-Préstamos Multired, para el análisis del riesgo operativo respectivo; asignando a cada proceso los dueños (líderes) del mismo, con la finalidad de asumir la responsabilidad de la gestión del proceso, riesgo y de su mejora continua.

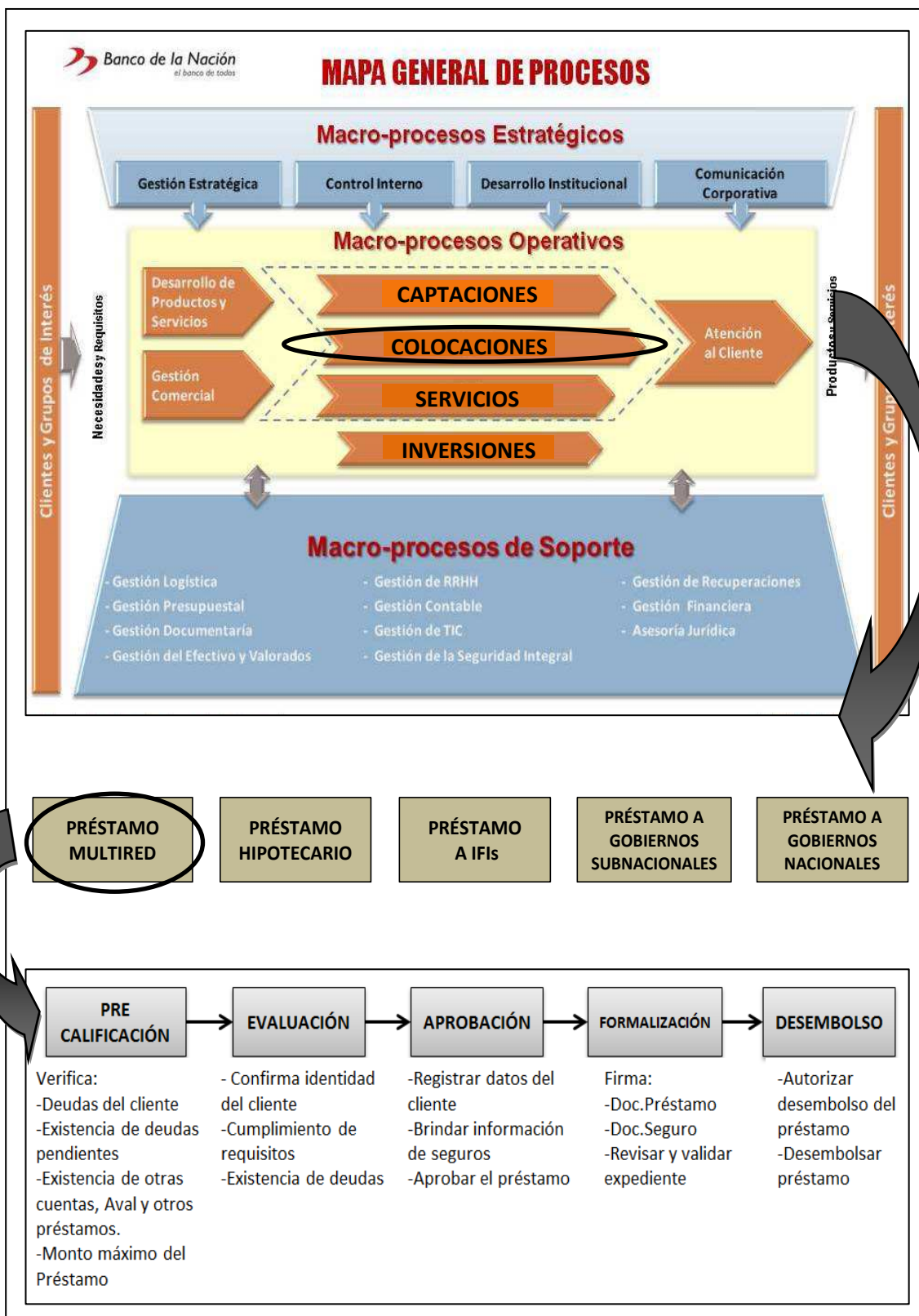
TABLA 7.2: DUEÑOS DEL PROCESO – PRESTAMOS MULTIRED

PROCESO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Precalificación	-Dpto. Servicios Financieros -Oficinas de la Red de Agencias	El proceso describe las actividades relacionadas con la recepción de la solicitud de crédito de parte del cliente (persona jurídica) y la preevaluación del cliente en la cual se verifica si se encuentra dentro de los límites y políticas de crédito establecidas por el Banco.
Evaluación Crediticia	-Dpto. Servicios Financieros -Oficinas de la Red de Agencias	El proceso describe las actividades relacionadas el análisis de la solicitud y la documentación soporte del crédito tanto por el nivel de aprobación respectivo. En la evaluación, se reciben los documentos del cliente (DNI y Tarjeta Multired) y se verifica si es sujeto de crédito, así como el monto al cual puede acceder de acuerdo a su nivel de ingresos por remuneración o pensión.
Aprobación de Créditos	-Dpto. Servicios Financieros -Dpto. Asesoría Jurídica	El proceso describe las actividades relacionadas con la revisión y análisis de la solicitud y la documentación soporte del crédito tanto por el nivel de aprobación respectivo.
Formalización del Crédito	-Dpto. Servicios Financieros -Dpto. Asesoría Jurídica	Este proceso agrupa las actividades relacionadas a la formalización de granatías, de ser el caso, y suscripción de documentos contractuales de financiamiento entre el cliente y el Banco, según tipo de producto.
Gestión del Desembolso/ Emisión	-Dpto. Operaciones -Oficinas de la Red de Agencias -Dpto. Servicios Financieros	Este proceso agrupa las actividades relacionadas al abono del préstamo aprobado a la cuenta (corriente o ahorro) del cliente.

Fuente: Directiva Préstamos Multired – Procedimientos

Elaboración: Propia

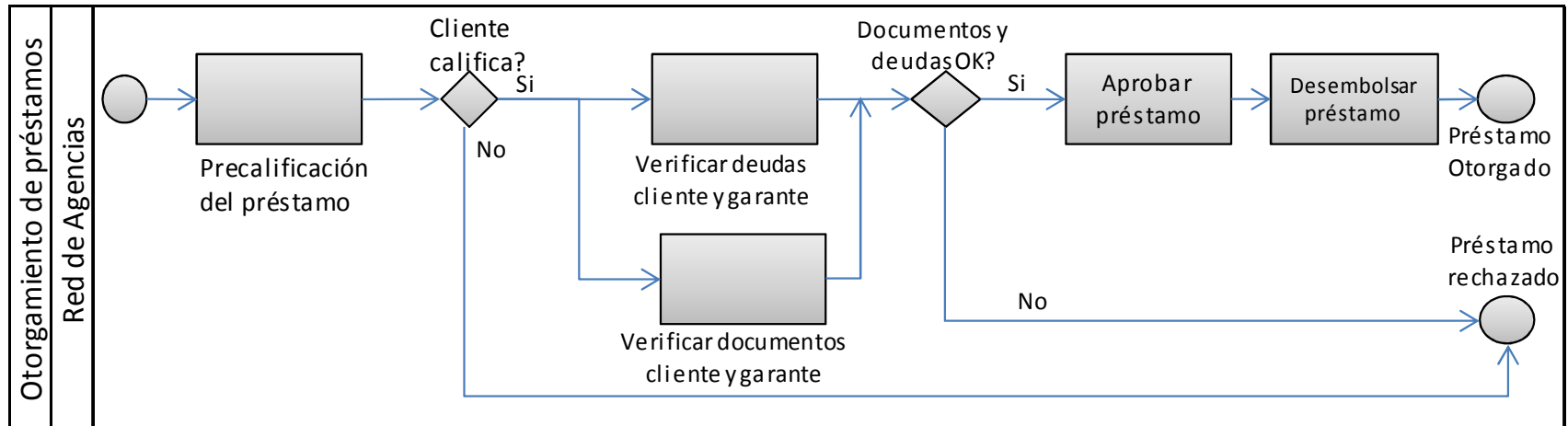
FIGURA 7.3: DESGLOCE DEL MACRO PROCESO COLOCACIONES



Fuente: Directiva de Préstamos Multired BN

Elaboración: Propia

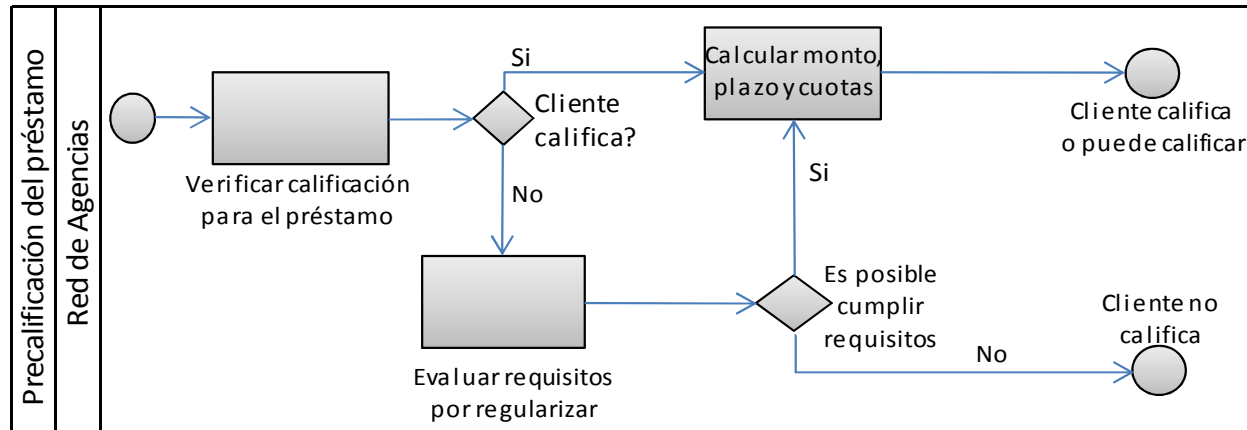
FIGURA 7.4: NIVEL 1 – OTORGAMIENTO DEL PRÉSTAMO MULTIRED



Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

FIGURA 7.5: NIVEL 2 – PRECALIFICACIÓN DEL PRÉSTAMO MULTIRED



Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

7.3 ETAPA N°2 - GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

7.3.1 IDENTIFICACIÓN

Para la identificación de los posibles riesgos en los procesos, previamente el líder del Macro Proceso y los copartícipes realizan un análisis del diagrama de flujo del mismo, el cual permitirá identificar cómo se interrelacionan las áreas involucradas y cuál es su responsabilidad frente a la definición de una plan de mitigación (Ver Figura 7.3, 7.4 y 7.5). Asimismo el proceso de identificación culmina cuando se identificaron las causas y controles de los riesgos.

a) Riesgos

TABLA 7.3: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Nº	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
1	Precalificación	Incurrir en multas y sanciones por entregar información inadecuada al cliente respecto a los seguros.
2	Precalificación	Pérdida económica por otorgar préstamo a cliente con historial crediticio negativo en el Banco de la Nación.
3	Precalificación	Posibles pérdidas por entregar información inadecuada al cliente respecto calificación SBS.
4	Evaluación	Pérdida económica por otorgar créditos sin considerar los parámetros crediticios establecidos para la evaluación del mismo.
5	Evaluación	Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo.
6	Aprobación	Fraude Interno en el otorgamiento de créditos por debilidades en la supervisión del mismo.

Fuente: Directiva Préstamos Multired - Procedimientos
Elaboración: Propia

b) Causas

A modo de ejemplo, se analizará las causas asociadas de uno de los riesgos de la Tabla 7.3 - Identificación de Riesgos: “Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo”. Así mismo, según la metodología propuesta, el análisis de las causas se realizó mediante el uso del Diagrama de Causa Efecto, tal como se muestra en la Figura 7.6.

Luego de la distribución de las causas en el diagrama de causa y efecto, éstas se priorizaron con el fin de identificar las causas raíces críticas que originan el riesgo, para posteriormente definir los controles. (Ver Tabla 7.4)

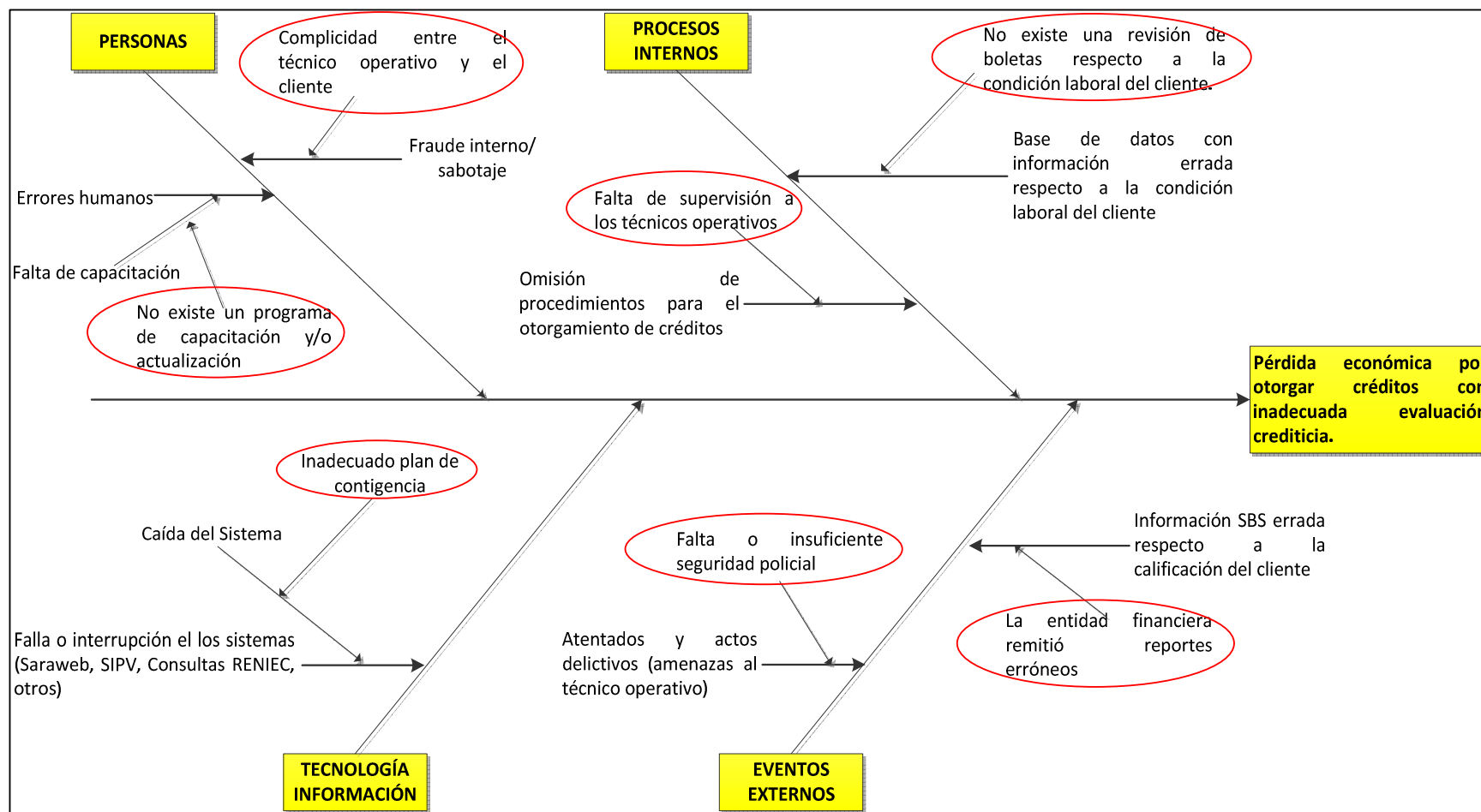
TABLA 7.4: PRIORIZACIÓN DE CAUSAS

CAUSAS RAÍCES	IMPORTANCIA				FRECUENCIA				ACCESIBILIDAD				PT	PRIORIDAD
	I1	I2	I3	PT	I1	I2	I3	PT	I1	I2	I3	PT		
Ca1: Complicidad entre el técnico operativo y el cliente	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	2	5	11	6to
Ca2: No existe un programa de capacitación y/o actualización.	5	4	4	13	4	3	4	11	3	3	3	9	33	1ero
Ca3: Inadecuado plan de contingencia.	4	4	3	11	1	2	2	5	2	1	2	5	21	5to
Ca4: Falta o insuficiente seguridad policial.	4	4	4	12	1	1	1	3	2	2	3	7	22	4to
Ca5: La entidad financiera remitió reportes erróneos.	4	4	3	11	3	3	3	9	2	2	2	6	26	3ero
Ca6: Falta de supervisión a los técnicos operativos.	4	4	4	12	1	2	1	4	2	2	2	6	22	4to
Ca7: No existe una revisión de boletas respecto a la condición laboral del cliente.	4	5	4	13	4	3	3	10	3	2	3	8	31	2do

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

FIGURA 7.6: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ANÁLISIS DE CAUSAS DEL RIESGO - INADECUADA EVALUACIÓN CREDITICIA)



Fuente: Datos tomados del BN
Elaboración: Propia

c) Controles

En la Tabla 7.4 - Priorización de causas, mediante evaluaciones realizadas por el grupo de trabajo, se identificaron las 3 causas que presentan mayor ponderación, las cuales permitieron definir los controles, tal como se muestra en la Tabla 7.5.

TABLA 7.5: IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

N°	Macro - Proceso	Proceso	Descripción del riesgo	Causa (s)	Prioridad de las causas	Factor de Riesgo	Descripción de Control (es)
5	Colocaciones	Evaluación	Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo.	Ca1: No existe un programa de capacitación y/o actualización para el personal que trabaja en el proceso, ni para el personal nuevo.	1ero	Personas	Co1: En las oficinas se trata de efectuar una capacitación insitu.
				Ca2: No existe una revisión de boletas respecto a la condición laboral del cliente.	2do	Procesos Internos	Co2. El técnico operativo solicita al cliente su boleta de pago en la que figure la condición laboral del cliente.
				Ca3: La entidad financiera remitió reportes erróneos a la SBS respecto a la calificación del cliente.	3ro	Eventos Externos	Co3: El técnico operativo verifica la calificación del cliente en el Sistema interno Registro de Clientes.

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

7.3.2 EVALUACIÓN

Resultado de la multiplicación de la frecuencia e impacto absoluto, se obtuvo el nivel de riesgo absoluto (NRA), por lo cual se utilizaron las Tablas 5.1 Niveles de Frecuencia y 5.2 Niveles de Impacto.

Para el riesgo evaluado con una probabilidad de ocurrencia de 5, y un impacto de 3, se obtuvo el nivel de riesgo absoluto igual a 15. (Ver Tabla 7.6)

TABLA 7.6: EVALUACIÓN DEL RIESGO ABSOLUTO

N°	Macro - Proceso	Proceso	Descripción del riesgo	Causa (s)	Prioridad de las causas	Factor de Riesgo	Riesgo Absoluto		
							Frecuencia (Fa)	Impacto (Ia)	NRA
5	Colocaciones	Evaluación	Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo.	Ca1: No existe un programa de capacitación y/o actualización para el personal que trabaja en el proceso, ni para el personal nuevo.	1ero	Personas	5	3	15
				Ca2: No existe una revisión de boletas respecto a la condición laboral del cliente.	2do	Procesos Internos			
				Ca3: La entidad financiera remitió reportes erróneos a la SBS respecto a la calificación del cliente.	3ro	Eventos Externos			

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

Luego de la evaluación del nivel de riesgo absoluto, se evaluaron los controles para la obtención del nivel del riesgo residual. (Ver Tabla 7.7)

Cada control fue evaluado en función de:

- Efectividad del control: Tipo, ejecución, documentación, periodicidad y responsabilidad.
- Reducción: si el control definido reduce la frecuencia, impacto o ambos.

Los cálculos del nivel de riesgo residual se aplicaron luego de utilizar las fórmulas definidas en el ANEXO 1: Cálculos para la obtención de los niveles de riesgo absoluto y residual.

TABLA 7.7: EVALUACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL

N°	Macro - Proceso	Proceso	Descripción del riesgo	Descripción de Control (es)	Efectividad Control					Reducción			Riesgo Residual		
					Tipo	Ejecución	Documentación	Periodicidad	Responsabilidad	¿Reduce?	En Frecuencia	En Impacto	Frecuencia (Fr)	Impacto (Ir)	NRR
5	Colocaciones	Evaluación	Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo.	Co1: En las oficinas se trata de efectuar una capacitación insitu.	Cr	Mn	SD	Es	NA	Fa e la	Medio	Medio	4.49	2.694	12.10
				Co2: El técnico operativo solicita al cliente su boleta de pago en la que figure la condición laboral del cliente.	Dt	Mn	Doc	CA	AF	Fa e la	Medio	Medio			
				Co3: El técnico operativo verifica la calificación del cliente en el Sistema interno Registro de Clientes.	Dt	Cb	PD	CA	ANF	Fa	Bueno				

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

7.3.3 TRATAMIENTO

Siendo el Nivel de Riesgo Residual (NRR) para el riesgo evaluado igual a 12.10, éste se le considera como riesgo crítico, debido a que supera el nivel de riesgo aceptado por el Banco (6), por lo que la estrategia a aplicar es establecer planes de acción con la finalidad de mitigar los riesgos. A su vez, este riesgo al estar entre el rango de 8.01 a 15, se le considera como ALTO, de acuerdo a la Tabla 5.3 Nivel de Tratamiento del Riesgo.

TABLA 7.8: NIVEL DE RIESGO ABSOLUTO Y RESIDUAL (NRA y NRR)¹⁷

Nº	Descripción del riesgo	NRA	NRR	Tratamiento	Plan de Mejora
5	Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo.	15	12.10	Mitigar	Crítico

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

7.3.4 ACTIVIDADES DE CONTROL

De la Tabla 7.4 – Priorización de Causas, se observa que una de las causas principales que originan el riesgo es: *“No existe un programa de capacitación y/o actualización para el personal que trabaja en el proceso, ni para el personal nuevo”*. Por lo que, la acción actual que ayuda a reducir la frecuencia y/o impacto del riesgo, es el control descrito en la Tabla 7.5: *“En la oficinas se trata de efectuar una capacitación insitu”*. Ante ello, la estrategia es centrarse en la causa principal del riesgo para definir el plan de acción adecuado, lo que ayudará a disminuir en mayor proporción el Nivel de Riesgo Residual.

¹⁷ NRA-Nivel de Riesgo Absoluto, es el resultado de exposición al riesgo sin tomar en cuenta los controles mitigantes existentes.

NRR-Nivel de Riesgo Residual, Es el riesgo al que se enfrenta una entidad, considerando el efecto que tienen los controles existentes y/o los planes de acción sobre el riesgo absoluto.

TABLA 7.9: FORMATO N°4 - FICHA PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO EVALUADO - PARTE1: PLANIFICACIÓN

RIESGO(S) TRATADOS						
5		Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo.			12.10	
Código		Detalle			Nivel de Riesgo Residual	
PLAN DE ACCIÓN						
1		Programa de Capacitación Integral dirigido a todo el personal que participa en el otorgamiento de Préstamos Multired.			Octubre 2012	Agosto 2013
Código		Descripción			Fecha Inicio	Fecha Fin
Dpto.Servicios Financieros-Div.Banca Personal / Dpto. Personal-Secc.Capacitación				Dpto.Red de Agencias / Dpto.Servicios Financieros / Dpto. Logística		
Responsable				Involucrados		
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN						
Actividad		Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Avance	Fecha de reporte
PLANIFICACIÓN	Efectuar una evaluación de situación a fin de verificar si el nivel de preparación con el que cuenta el personal que actualmente se desempeña como Técnico Operativo es adecuado/idóneo para el proceso en el que participa.	Dpto. Servicios Financieros / Dto.Personal - Sección Capacitación	01/10/2012	14/10/2012	El Dpto.Servicios Financieros en coordinación con la Secc.Capacitación prodeció a realizar una evaluación integral dirigido al personal involucrado en el proceso, a través del portal interno del Banco.	Octubre 2012
	Coordinar con la Secc. Capacitación respecto al presupuesto designado para las capacitaciones.	Dpto. Servicios Financieros	15/10/2012	20/10/2012	El Dpto.Capacitación - Secc.Capacitación remite al Dpto.Ser.Financieros el presupuesto de acuerdo al Programa Anual de Capacitación (PAC).	Octubre 2012
	Establecer un cronograma de capacitaciones para las presenciales y virtuales.	Dpto.Personal/ Sección Capacitación	21/10/2012	31/10/2012	De acuerdo a la relación de instructores internos y a la distancia de las agencias a nivel nacional, se programaron las capacitaciones virtuales y presenciales.	Octubre 2012
	Preparar temas de capacitación y sus respectivas evaluaciones.	Dpto.Servicios Financieros/Div.Banca Personal	21/10/2012	31/10/2012	Se realizaron presentaciones en formato PPT del Servicio Préstamos Multired, los cuales pueden ser accedidos por el personal del Banco a través del Portal Interno.	Octubre 2012

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

TABLA 7.10: FORMATO N°4 - FICHA PLAN DE ACCIÓN DEL RIESGO EVALUADO – PARTE 2: IMPLEMENTACIÓN

RIESGO(S) TRATADOS						
5		Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo.			12.10	
Código		Detalle			Nivel de Riesgo Residual	
PLAN DE ACCIÓN						
1		Programa de Capacitación Integral dirigido a todo el personal que participa en el otorgamiento de Préstamos Multired.			Octubre 2012	Agosto 2013
Código		Descripción			Fecha Inicio	Fecha Fin
Dpto.Servicios Financieros-Div.Banca Personal / Dpto. Personal-Secc.Capacitación				Dpto.Red de Agencias / Dpto.Servicios Financieros / Dpto. Logística		
Responsable				Involucrados		
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN						
Actividad		Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Avance	Fecha de reporte
IMPLEMENTACIÓN	Curso Virtual de Actualización Préstamos Multired - Parte I	Dpto.Servicios Financieros - Div.Banca Personal /Dpto.Informática	01/11/2012	31/11/2012	Hasta Noviembre de 2012 , se logró al 30% del personal del personal involucrado en este proceso.	Noviembre 2012
	Capacitaciones Presenciales Parte I - Red de Agencias Lima	Dpto. Servicios Financieros / Dto.Personal - Sección Capacitación	15/10/2012	31/11/2012	Hasta Noviembre de 2012 , se logró capacitar al 50% de los trabajadores mediante capacitaciones presenciales de la Red de Agencias Lima	Noviembre 2012
	Curso Virtual de Actualización Préstamos Multired - Parte II	Dpto.Servicios Financieros - Div.Banca Personal /Dpto.Informática	05/01/2013	31/06/2013	Se estima que en Junio 2013, las capacitaciones virtuales estén implementadas al 100%.	Junio 2013
	Capacitaciones Presenciales Parte II - Red de Agencias Lima y Provincias	Dpto. Servicios Financieros / Dto.Personal - Sección Capacitación	05/01/2013	31/08/2013	Se estima que en Agosto 2013, las capacitaciones presenciales estén implementadas al 100%.	Agosto 2013

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

7.3.5 MEDICIÓN

En función al plan de acción definido, se plantean indicadores para medir qué tan eficientes fueron las acciones propuestas. Así como otros indicadores relacionados al riesgo.

- a) Número de actividades de capacitación dadas por cuatrimestre.
- b) Número de técnicos operativos capacitados por cuatrimestre.
- c) Número de créditos inadecuados evaluados por cuatrimestre.

7.3.6 INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Luego del análisis, el estado actual y la evolución de los riesgos se informa y comunica al líder del Macro – Proceso/ Préstamos Multired y a los copartícipes, mediante la elaboración de Informes cuatrimestrales.

- Líder del Macro-Proceso: Departamento de Servicios Financieros
- Copartícipes: Departamento de Operaciones y Departamento de Red de Agencias

Así mismo, parte de la información elaborada en este informe, formará parte del Informe Cuatrimestral del Mapa Global de los Riesgos Operativos del Banco, el cual será dirigido al Directorio/Gerencia General.

7.3.7 MONITOREO

- a) Evaluaciones internas: El Departamento de Riesgos, en coordinación con el líder del macro proceso, realizarán el monitoreo y verificación del cumplimiento de las actividades propuestas en los planes de acción.
- b) Evaluaciones externas: Realizadas por auditorías externas, consultoras, y organismos reguladores.

CAPÍTULO VIII

IMPACTO DE LA PROPUESTA

Es este capítulo se presentará los primeros resultados luego de aplicar la Gestión del Riesgo Operacional por Procesos en el Macro Proceso Colocaciones – Préstamos Multired (clásico: Convenio y Promocional), presentando indicadores de gestión referente a los reclamos dados en este servicio. Asimismo, como una medida de reforzar y aclarar el tema de la Gestión del Riesgo por Procesos, en la Tabla 8.1, se describen las principales diferencias entre la Metodología actual y la propuesta, resaltando el uso del Diagrama de Causa y Efecto para la identificación y priorización de causas, así como el uso de indicadores para el seguimiento de la evolución de los riesgos identificados y de las acciones definidas en los planes de acción.

TABLA 8.1: DIFERENCIAS ENTRE LA METODOLOGÍA ACTUAL Y LA PROPUESTA

METODOLOGÍA ACTUAL		METODOLOGÍA PROPUESTA	
1	La Gestión del Riesgo Operacional está enfocado por Departamentos.	La Gestión del Riesgo Operacional está enfocado por Procesos.	
2	Se gestionan todos los riesgos identificados y se priorizan en función al nivel de riesgo residual hallado.	Se gestionan los riesgos identificados en los procesos críticos que presenta el Banco.	
3	Existen Formatos de Autoevaluación de Riesgos (FAR) por cada Departamento que presenta el Banco.	Existen Formatos de Autoevaluación de Riesgos (FAR) por cada macro proceso crítico que presenta el Banco.	
4	Cada Departamento (área) del Banco es asignado a una Analista de la División Riesgos de Operación para el seguimiento de los FAR por Departamento.	Cada Macro Proceso /Proceso crítico del Banco es asignado a una Analista de la División Riesgos de Operación para el seguimiento de los FAR por Procesos.	
5	Se definen coordinadores y colaboradores de riesgos por Departamento.	Se define el líder del proceso y el grupo de involucrados por procesos.	
6	Para la identificación de riesgos se realizan reuniones entre el Analista de Riesgo y el Coordinador del Departamento designado.	Para la identificación de riesgos se realizan reuniones y talleres de trabajo entre el Analista de Riesgo y el equipo de trabajo involucrado en el proceso.	
7	La identificación de riesgos toma como fuente de información: antecedentes, documentación, y experiencias dadas.	La identificación de riesgos toma como fuente de información: antecedentes, documentación, experiencias, y el diagrama de flujo del proceso en evaluación.	
8	La identificación de las causas asociadas a los riesgos se realiza de manera subjetiva.	La identificación y priorización de las causas asociadas a los riesgos se realizan mediante el uso del Diagrama de Causa y Efecto, clasificándolas por los factores: Procesos, Personas, Tecnología y Eventos Externos.	
9	No se utilizan indicadores para el seguimiento de los riesgos y de las acciones definidas en los planes de acción.	Se utilizan indicadores para el seguimiento de los riesgos y de las acciones definidas en los planes de acción.	
10	El tiempo de implementación de un plan de acción no se cumple en el plazo definido, por lo que se realizan retiresas reprogramaciones, quedando éstos como pendientes.	El tiempo de implementación del plan de acción cumple el plazo definido.	

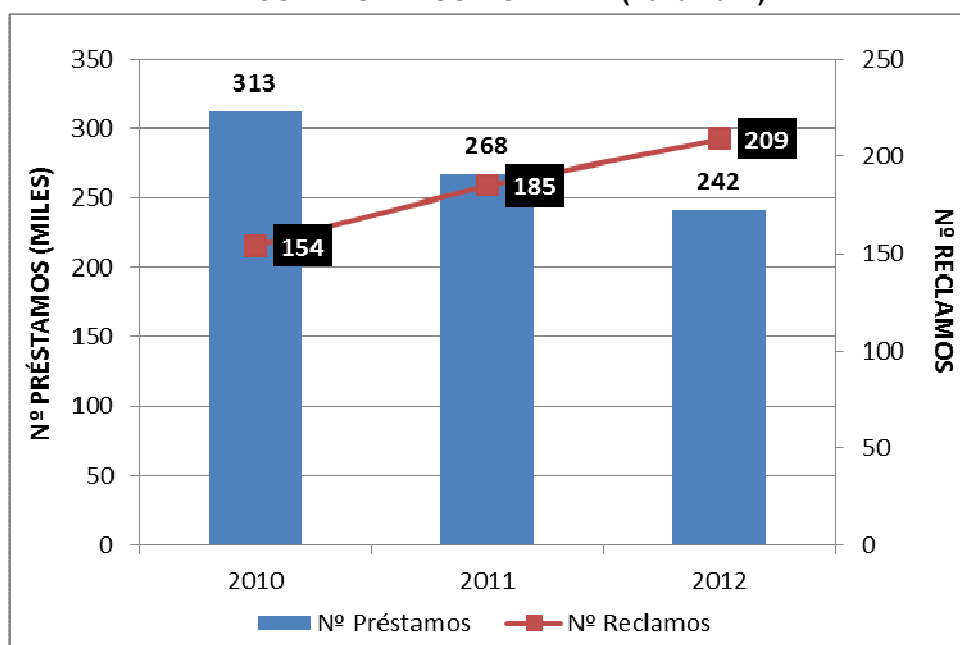
Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

8.1 EVOLUCIÓN DE LOS RECLAMOS PRESTAMOS MULTIRED

De acuerdo al Informe Anual de Atención de Reclamos 2012, emitido por el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, los reclamos asociados a los Préstamos Multired han presentado un incremento paulatino desde el 2010, por lo ha hecho que la evolución de los montos y operaciones de este servicio presenten una desaceleración en su crecimiento (Ver Figura 8.1).

FIGURA 8.1: EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE OPERACIONES Y RECLAMOS DE LOS PRÉSTAMOS MULTIRED (2010-2012)

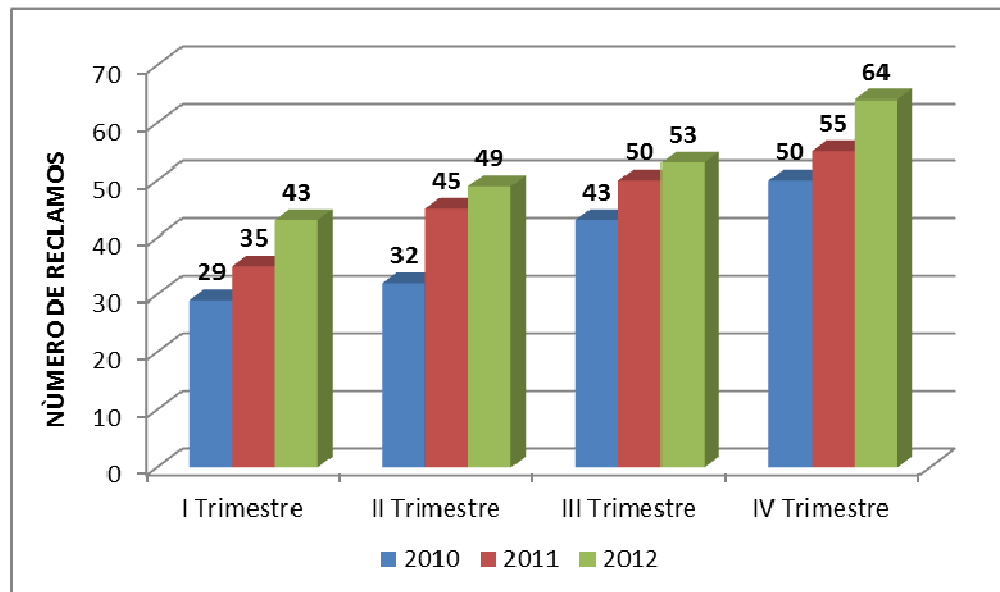


Fuente: Informe Atención de Reclamos 2012

Elaboración: Propia

Asimismo, al comparar la cantidad de reclamos en el mismo trimestre y para diferentes años, la tendencia que presentan es la de incrementarse de trimestre a trimestre (Ver Figura 8.2).

FIGURA 8.2: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE LOS RECLAMOS PRÉSTAMOS MULTIREGIONALES (2010-2012)



Fuente: Informe Atención de Reclamos 2012

Elaboración: Propia

Ante ello, como una medida estipulada en el Plan Estratégico del Banco 2009-2013, se pretende promover la bancarización en este servicio, haciendo que diversas áreas del Banco realicen acciones para mejorar estas cifras.

8.2 PRIMEROS RESULTADOS - RIESGO EJEMPLO

Luego de identificar que la causa principal al riesgo analizado “Posible pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del Técnico Operativo” es la falta de un programa de capacitación y/o actualización para el personal que trabaja en este proceso, se definió un **plan de acción** (Ver Tabla 7.9 y 7.10), en el cual se plantearon todas las actividades a realizar en la etapa de planificación e implementación, siendo la **fecha de inicio octubre de 2012** y la **fecha final agosto 2013**.

Por otro lado, para corroborar que tan eficiente fue la metodología propuesta, en la Tabla 8.2, se muestran los primeros resultados de aplicar la Gestión del Riesgo Operacional enfocado por procesos, en el cual se compara el número de reclamos dados en el primer trimestre (Ene-Mar) desde el 2010 hasta el 2013. Asimismo, si bien es cierto que la cantidad de reclamos desde enero hasta marzo 2013 en comparación del mismo trimestre del año 2012 no ha disminuido, la proporción de reducción fue mayor en comparación a los años anteriores, resaltando que hasta Noviembre de 2012, se logró capacitar al 30% del personal en capacitaciones virtuales, y al 50% en capacitaciones presenciales en la Red de Agencias Lima.

Cabe mencionar que, si se compara la cantidad de reclamos presentados en los dos últimos trimestres: Oct – Dic 2012 y Ene - Mar 2013, estos han disminuido de 64 a 44.

TABLA 8.2: INDICADORES RELACIONADOS AL SERVICIO PRÉSTAMOS MULTIRED

RELACIÓN	INDICADORES		I TRIMESTRE (ENERO - MARZO)			
			METODOLOGÍA ACTUAL			METODOLOGÍA PROPUESTA
			2010	2011	2012	2013
Servicio	Reclamos Préstamos Multired vs Operaciones por Préstamos Multired	Número de reclamos	29	35	43	44
		Número de operaciones	78,199	66,888	60,482	50,125
		Porcentaje	0.037%	0.052%	0.071%	0.088%

Fuente: Informe Atención de Reclamos 1er Trimestre 2013

Elaboración: Propia

De esta forma, se estima que la tendencia al incremento de los reclamos Préstamos Multired, luego de implementarse el plan de acción al 100% con el total del personal capacitado en Lima y provincias, disminuya a fines del tercer trimestre del 2013.

Estos resultados muestran que la propuesta tuvo una respuesta positiva debido a que se utilizó el Diagrama de Ishikawa para identificar la causa principal de la ocurrencia del riesgo, en el cual los técnicos operativos cometen errores humanos durante la evaluación de los préstamos por carecer de una capacitación permanente en este proceso.

Con la metodología actual, no se identificaba la causa principal del riesgo, por lo que se planteaban planes de acción que en cierta medida reducían el nivel del riesgo residual, pero que no representaban un impacto significativo en la mitigación del riesgo (Ver Tabla 8.3).

Asimismo, la Gestión del Riesgo Operacional por Procesos, permitió que las áreas involucradas en el cumplimiento de los planes de acción tengan una responsabilidad compartida, a diferencia de una Gestión enfocada por Departamentos que centraba una responsabilidad a un solo Departamento como es el caso de Red de Agencias.

TABLA 8.3: COMPARACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN DEFINIDOS

PLAN DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES	METODOLOGÍA ACTUAL	METODOLOGÍA PROPUESTA
Plan de acción para mitigar el riesgo	Programa de actualización del Reglamento de Organización y Funciones del Jefe de Operaciones y del Administrador.	Programa de Capacitación Integral dirigido a todo el personal que participa en el otorgamiento de Préstamos Multired.

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

8.3 ACTIVIDADES A REALIZAR

En el presente informe, se presentó los primeros resultados luego de gestionar uno de los riesgos que se identificaron en el Macro Proceso Colocaciones – Préstamos Multired, por lo que resulta necesario realizar el mismo análisis para los otros riesgos que se mencionan en la Tabla 7.3 Identificación de Riesgos. Ante ello, a continuación se presentan indicadores que servirán de base para el seguimiento de los riesgos que no se analizaron.

TABLA 8.4: INDICADORES PROPUESTOS

RELACIÓN	INDICADORES PROPUESTOS
Servicio	Reclamos Préstamos Multired vs Operaciones por Préstamos Multired
Riesgos	Nº de multas y/o sanciones por entregar información inadecuada al cliente respecto a los seguros durante el trimestre.
	Nº préstamos otorgados a clientes con historial crediticio negativo durante el trimestre.
	Nº de eventos relacionados a la entrega de información inadecuada al cliente respecto a la calificación SBS
	Nº de eventos relacionados a fraude interno en el otorgamiento de créditos.

Fuente: Datos tomados del BN

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

1. La Gestión del Riesgo no es solo cuestión de saber cuál es la probabilidad de que ocurra un "evento" y cuál es el impacto, la gestión del riesgo es cuestión de Estrategia, de poder prever a qué riesgos la organización está expuesto y cómo hacer para poder evitarlos o para convertirlos en opciones de negocio.
2. La Gestión basada en procesos, exige que cada proceso tenga un responsable, y permite coordinar adecuadamente con las áreas involucradas para establecer planes de mejora continua de los mismos.
3. Priorizar los Macro - Procesos en función de diversos criterios como: materialidad, objetivos estratégicos, complejidad de las operaciones, volumen de las operaciones y nivel de automatización; permitirá identificar adecuadamente los Macro – Procesos que son realmente críticos para el Banco.
4. La priorización actual de los Macro – Procesos en el Banco, elaborada por el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, en función de un solo criterio (objetivos estratégicos), deja de lado algunos Macro - Procesos, que desde una perspectiva general son importantes por la naturaleza de sus procesos, tales como: Gestión Logística, Gestión de Efectivo y Valorado y Gestión de Tecnologías de la Información.

5. La Gestión del Riesgo Operacional mediante la Gestión por Procesos, permitirá identificar, evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos operativos que verdaderamente son críticos para el Banco, de esta forma establecer planes de acción y coordinaciones con la áreas involucradas en el proceso, para evitar la materialización del riesgo y las pérdidas monetarias derivadas de ellas.
6. El uso del Diagrama de Causa Efecto (diagrama de la Espina de Pescado o Ishikawa), permitirá identificar y centrarse en la causa principal que origina riesgo, para definir el plan de acción, y disminuir en mayor proporción el Nivel de Riesgo Residual del riesgo.
7. El uso de indicadores para medir qué tan eficientes fueron las acciones propuestas en los planes de acción, permitirá controlar y mejorar tales planes.
8. La metodología propuesta ayudará a cumplir una de las recomendaciones dadas por la Consultora Ernst & Young, y en consecuencia acumular bases para cumplir con uno de los requisitos establecidos en la normativa S.B.S 2115-2009 (Metodología para la Gestión del Riesgo Operacional).
9. Mediante la presente propuesta, el Departamento de Riesgos, cuenta con las bases para actualizar el Manual de Gestión del Riesgo Operacional.
10. Los reclamos asociados a los Préstamos Multired han presentado un incremento paulatino desde el 2010, por lo ha hecho que la evolución de los

montos y operaciones de este servicio presenten una desaceleración en su crecimiento.

11. Si bien es cierto que la cantidad de reclamos desde enero hasta marzo 2013 en comparación del mismo trimestre del año 2012 no ha disminuido, la presente propuesta ha permitido reducir en mayor proporción la cantidad de reclamos a comparación de los años anteriores, resaltando que hasta Noviembre de 2012, se logró capacitar al 30% del personal en capacitaciones virtuales, y al 50% en capacitaciones presenciales en la Red de Agencias Lima. Asimismo, si se compara la cantidad de reclamos presentados en los dos últimos trimestres: Oct – Dic 2012 y Ene - Mar 2013, estos han disminuido de 64 a 44.

12. De acuerdo a los resultados, se estima que la tendencia al incremento de los reclamos Préstamos Multired, luego de implementarse el plan de acción al 100% con el total del personal capacitado en Lima y provincias, disminuya a fines del tercer trimestre del 2013.

RECOMENDACIONES

1. El Departamento de Riesgos - División Riesgos de Operación, debe establecer coordinaciones con el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, para la actualización del Manual de Procesos del Banco, respecto a la priorización de los Macro-Procesos críticos en función a los criterios: materialidad, objetivos estratégicos, complejidad de las operaciones, volumen de las operaciones y nivel de automatización.
2. La metodología de la Gestión basada en Procesos, debe ser implementada de forma gradual, para lo cual es imprescindible el cambio en la cultura organizacional, así como, preparar a los gestores y participantes de los procesos en esta nueva forma de gestión, el cual significa un cambio en los parámetros organizacionales y estructurales que conlleven a obtener mejores resultados con la significativa disminución de costos y tiempos en los ciclos de los procesos.
3. El Dpto. Riesgos – Div. Riesgos de Operación, debe incluir en su Metodología de Gestión de Riesgos el uso del Diagrama de Causa Efecto a fin de priorizar la causa principal que origina el riesgo; así como, el uso de indicadores para medir qué tan eficientes fueron las acciones propuestas en los planes de acción.

4. Es un factor crítico de éxito, que la Alta Dirección, sea el patrocinador en la implementación de los procesos y en general de la gestión por procesos.
5. Como una medida de cuantificar los riesgos operacionales, se recomienda que para futuras investigaciones se formulen aplicativos informáticos para realizar el cálculo del requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional mediante el método Indicador Avanzado, el cual se detalla en la Resolución S.B.S 2115-2009.

BIBLIOGRAFÍA

- **DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS (2009)**, Directiva Préstamos Multired – BN – DIR -3300-045-01, Rev 8, Lima, Perú.
- **DEPARTAMENTO DE RIESGOS DEL BANCO DE LA NACIÓN (2011)**, Manual de Gestión del Riesgo Operacional - BN-MAN-2100-008-02, Lima, Perú.
- **DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DEL BANCO DE LA NACIÓN (2012)**, Directiva Metodología para el Diseño y Gestión de Procesos – BN-DIR-2820-154-01, Lima, Perú.
- **DEPARTAMENTO DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DEL BANCO DE LA NACIÓN (2012)**, Manual de Procesos del Banco de la Nación – BN-2820-011-01, Lima, Perú.
- **FRANCIS PAREDES**, Análisis Causa-Raíz Herramientas y Acciones para la Mejora. (2010), Instituto de Ingeniería Aplicada, Lima, Perú.
- **INTERNACIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION (2008)**, Norma ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos.
- **MINISTERIO DE FOMENTO - GOBIERNO DE ESPAÑA (2010)**, Gestión por Procesos,
<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
(Visitado el 15 noviembre del 2012)
- **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008)**, Guía del PMBOK 4ta Edición - Gestión de los Riesgos del Proyecto (Capítulo 11).

- **RETAMOZO MALDONADO, JHONY (2011)**, Implementación del sistema de gestión por procesos para la logística del GLP en Primax S.A, Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (2008)**, Resolución S.B.S N°037-2008, Gestión Integral de Riesgos, Lima, Perú.
- **SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (2009)**, Resolución S.B.S N°2115-2009, Reglamento para el requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional, Lima, Perú.
- **SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (2009)**, Resolución S.B.S N°2116-2009, Reglamento de Gestión del Riesgo Operacional, Lima, Perú.
- **SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (2009)**, Circular S.B.S G139-2009, Gestión de la Continuidad del Negocio, Lima, Perú.
- **SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (2009)**, Circular S.B.S G140-2009, Gestión de Seguridad de la Información, Lima, Perú.
- **WIKIPEDIA**, Circulo de Deming,
http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming
 (Visitado el 17 diciembre del 2012).
- **WIKIPEDIA**, Diagrama de Ishikawa,
http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
 (Visitado el 20 de diciembre del 2012).

ANEXO N°1

CÁLCULOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO ABSOLUTO Y RESIDUAL

1. CÁLCULO DEL NIVEL DE RIESGO ABSOLUTO

$$NRA = Fa \times Ia$$

Donde:

Fa: Frecuencia absoluta

Ia: Impacto Absoluto

2. CÁLCULO DEL NIVEL DEL RIESGO RESIDUAL

2.1 La efectividad del control

De acuerdo a los valores asignados para cada característica de la Tabla de Evaluación de Efectividad de Control por su respectiva ponderación (Tabla 5.4), se halla el puntaje por cada uno de los controles evaluados.

$$Eci = \sum_{c=1}^5 V_c \times P_c$$

Donde:

Vc: Valor asignado para la característica c del control i

Pc: Ponderación asignada para la característica c

Eci: Efectividad del control evaluado

2.2 Grado de Reducción del Control

En base a la tabla N° 06 se elige el grado de reducción (bueno, medio, pobre y nulo) por cada tipo de control, teniendo en cuenta si afecta a la Frecuencia o Impacto.

$$RFi, Rli = \{0\%, 30\%, 60\%, 90\%\}$$

Donde:

RFi: Reducción del control i sobre la Frecuencia

RCi: Reducción del control i sobre el Impacto

2.3 Cobertura del Control

2.3.1 Control reduce la frecuencia

$$CF = \frac{\sum Eci \times RFi}{n}$$

Donde:

CF: Cobertura del Control sobre la frecuencia

RFi: Grado de Reducción del Control i sobre la frecuencia

Eci: Efectividad del control i

n: Número de controles que afectan a la frecuencia

2.3.2 Control reduce el impacto

$$CI = \frac{\sum Eci \times RFi}{n}$$

Donde:

CI: Cobertura del Control i sobre el Impacto

Rli: Grado de Reducción del control i sobre el Impacto

Eci: Efectividad del control i

n: Número de controles que afectan al Impacto

Una vez hallada la cobertura del control sobre la frecuencia y/o sobre el impacto, se hallarán los niveles de frecuencia e impacto residuales, es decir considerando los controles.

2.3.3 Frecuencia residual del riesgo

$$Fr = Fa \times (1 - CF)$$

Donde:

Fr: Frecuencia residual del riesgo

Fa: Frecuencia absoluta

CF: Cobertura del Control sobre la frecuencia

2.3.4 Impacto del riesgo con controles

$$Ir = Ia \times (1 - CI)$$

Donde:

Ir: Impacto residual del riesgo

Ia: Impacto absoluto

CI: Cobertura del control sobre el impacto

Finalmente, el nivel del riesgo residual se halla como el producto de la frecuencia e impacto residuales.

$$NRR = Fr \times Ir$$

Una vez implementado el plan de acción, el Nivel de Riesgo Residual debe ser reevaluado.

ANEXO N°2

FORMATO N°1 FICHA DE REGISTRO DEL RIESGO

Código		Detalle				
INFORMACIÓN DEL PROCESO						
Código		Detalle				
LÍNEA DE NEGOCIO						
Nivel 1				Nivel 2		

RIESGO		OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO	CAUSAS		CONTROLES	RESPONSABLE
Cód.	Descripción		Descripción	Factor	Descripción	
1			Ca1		Co1	
			Ca2		Co2	
			Ca3		Co3	
			Ca4		Co4	
2			Ca1		Co1	
			Ca2		Co2	
			Ca3		Co3	
			Ca4		Co4	
3			Ca1		Co1	
			Ca2		Co2	
			Ca3		Co3	
			Ca4		Co4	
4			Ca1		Co1	
			Ca2		Co2	
			Ca3		Co3	
			Ca4		Co4	

FORMATO N°2 FICHA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Taller N°		Fecha		Responsable:	
Macroproceso:				Dependencia:	
Proceso:	FIDEICOMISOS			Co-Responsables:	
Sub Proceso:				Dependencias:	

Cód Riesg o	Riesgo	Causas	Factor de Riesgo	Nivel Riesgo Absolut		Controles	Efectividad del Control					Responsab le de la ejecución del control	Reducción		
				Fa	la		Tipo	Ejecución	Documentación	Perioricidad	Responsabilidad		Reduce Fa, la o ambos	Grado	
														RF	RI

FORMATO N°3 FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGO

Código del riesgo	Descripción del riesgo	Causa (s)	Factor de Riesgo	División / Sección	Riesgo Absoluto			Descripción de Control (es)	Efectividad Control					Reducción			Riesgo Residual			Tratamiento	
					Frecuencia (Fa)	Impacto (Ia)	NRA		Tipo	Ejecución	Documentación	Periodicidad	Responsabilidad	¿Reduce?	En Frecuencia	En Impacto	Frecuencia (Fr)	Impacto (Ir)	NRR		
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -
			-Seleccionar-											- Seleccionar -	- Seleccionar -	- Seleccionar -					- Seleccionar -

FORMATO N°4 FICHA DE PLAN DE ACCIÓN

RIESGO(S) TRATADOS					
<i>Código</i>	<i>Detalle</i>			<i>Nivel de riesgo (NRC)</i>	
PLAN DE ACCIÓN					
<i>Código</i>	<i>Descripción</i>			<i>Fecha Inicio</i>	<i>Fecha Fin</i>
<i>Responsable</i>			<i>Involucrados</i>		
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN					
Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Avance	Fecha de reporte
Actividad 1					